

# ¿Cómo utilizar la omnicanalidad para posicionar una agencia de turismo?

Alberto Martín Caronte  
DNI: 33.833.647  
Legajo: VMKT04563  
Carrera: Lic. en Comercialización



## Índice

<b>Resumen / Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Análisis de la situación</b> .....	<b>8</b>
<i>Análisis de contexto (Mercado)</i> .....	<b>8</b>
<i>Análisis de los competidores</i> .....	<b>11</b>
<i>Análisis del entorno (PESTEL)</i> .....	<b>13</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>17</b>
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	<b>20</b>
<i>¿Por qué vale la pena resolver este problema?</i> .....	<b>21</b>
<b>Plan de acción</b> .....	<b>22</b>
<i>Objetivo general</i> .....	<b>22</b>
<i>Objetivo específico 1</i> .....	<b>22</b>
<i>Plan de acción 1</i> .....	<b>23</b>
<i>Objetivo específico 2</i> .....	<b>24</b>
<i>Plan de acción 2</i> .....	<b>24</b>
<i>Objetivo específico 3</i> .....	<b>28</b>
<i>Plan de acción 3</i> .....	<b>29</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>34</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>35</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>37</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz FODA .....	<b>16</b>
Tabla 2: Presupuesto plan de acción 1.....	<b>24</b>
Tabla 3: Presupuesto total del plan de acción 2 .....	<b>28</b>
Tabla 4: Presupuesto de plan de acción 3.....	<b>31</b>
Tabla 5: Presupuesto total requerido .....	<b>32</b>
Tabla 6: Diagrama de Gantt .....	<b>33</b>

## Índice de formas y gráficos

Figura 1: Reposicionamiento deturista.com .....	<b>6</b>
Figura 2: Cambio de identidad, Despegar .....	<b>7</b>
Figura 3: 5 Fuerzas de Porter.....	<b>11</b>
Figura 4: Mapa de posicionamiento .....	<b>12</b>

## Resumen / Abstract

El presente reporte de caso orientará a la empresa estudiada a realizar acciones de posicionamiento a través del contacto directo a su público meta, utilizando la omnicanalidad y los recursos propios para generar dicho acercamiento.

En una primera instancia, se realiza un detallado análisis de Lozada Viajes, agencia de turismo dedicada a los viajes de ocio con una red de franquicias muy extensa que no cuenta con una clara relación cliente/marca.

Se presentan estrategias que dependen exclusivamente de actores internos de la empresa, para fomentar el desarrollo de buenas prácticas en busca de aumentar la percepción de la marca con su público meta. A través de la omnicanalidad es que se ofrece diferenciación y personalización en los contactos con los potenciales clientes. Entendiendo que la presencia de la marca en todos los canales de contacto posibles, hacen que las personas puedan asociar y relacionar cualquier marca a los atributos que se deseen con mayor éxito.

\* *Palabras claves:* omnicanalidad; reposicionamiento de marca; realidad virtual; agencia de viajes; propuestas personalizadas.

---

This case report will guide the studied company to carry out positioning actions through direct contact with its target audience, using omnichannel and its own resources to generate this approach.

In first place, a detailed analysis of Lozada Viajes, a tourism agency dedicated to leisure travel with a high extensive network of franchises that it doesn't have a clear client / client relationship brand.

Several strategies are presented focused on the internal customer of the company. To promote the development of good practices in order to increase the perception of the brand with its target audience. It is through omnichannel that differentiation and personalization are offered in contacts with potential customers. Understanding that the presence of the brand in all possible contact channels makes it possible for people to associate and relate any brand to the desired attributes with greater success.

\* *Keywords:* omnichannel; brand repositioning; virtual reality; travel agency; personalized proposals.

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

Lozada Viajes es una empresa de origen familiar, con más de 30 años de trayectoria en el mercado turístico con foco en los viajes de placer y ocio. Tienen como objetivo conquistar la excelencia. Orientada centralmente en el cliente, ofrece paquetes turísticos personalizados a la necesidad de cada persona. Indican que no venden servicios, sino experiencias de vida.

Ofrecen sus franquicias a emprendedores que cumplan con los requisitos que exigen, para la apertura de los locales y atención de clientes. No tienen un trato directo con los consumidores finales del servicio. Por ello, la empresa posee deseos en implementar la omnicanalidad, para generar una experiencia de compra superior a sus clientes. Con el fin de mejorar la atención a sus franquiciados, desarrolló un campus para que los mismos puedan ingresar y tengan acceso a diferentes funcionalidades. Entre ellas, se encuentra la capacitación, asesoramiento, y la posibilidad de ingresar una consulta determinada para que un representante de Lozada Viajes responda en un tiempo más acotado. Pues saben que cada eslabón de la cadena de valor, juega un papel importante en la compañía.

La empresa obtuvo la certificación de calidad ISO 9001 compensando el esfuerzo y acciones realizados.

Tiene en claro que atiende a dos tipos de clientes. Uno es el franquiciado; el otro el consumidor final o viajero. Los canales de ventas son *online* por medio de la web, y el canal *offline* que se compone por los franquiciados. Actualmente no se encuentra activa por la realidad sanitaria que está atravesando el país donde es partícipe. Esta inactividad se confirma al realizar llamadas al número de compra telefónica, enviar un mensaje al *Whatsapp* sin respuesta de la compañía; e intentar comprar un paquete por el canal *online* <https://www.lozadaviajes.com/>, sin posibilidad de seleccionar origen ni destino. Cabe destacar que la cuarentena ha tenido gran impacto en el sector turístico en su totalidad.

Por medio de este reporte, se busca generar valor a la empresa estudiada, ayudando a analizar posibilidades de acción y progreso desde una perspectiva externa e imparcial a ella.

### *Breve descripción de la problemática*

La problemática en Lozada Viajes no es la pandemia, ni el *parate* del sector turístico. Ni siquiera se trata de la no facturación del 2020. Si bien éstas dos circunstancias sí son problemas a resolver, la empresa no puede llegar a una solución por medio de desarrollos internos de ninguna índole. Sólo le queda esperar que la situación se regularice y se habiliten nuevamente los viajes de placer que ofrecen a su mercado.

La problemática que deben afrontar es la post-cuarentena. La empresa deberá reposicionar su marca, para que el cliente (y potencial cliente) pueda ver en Lozada Viajes la opción más completa y eficaz, capaz de brindar el mejor servicio antes, durante, y una vez finalizado. Debe asegurarse que ese cliente se lleve, comunique, y contagie una excelente opinión sobre su experiencia contratada en Lozada Viajes y se produzca, así, el “*efecto bola de nieve*”.

### *Resumen de antecedentes*

Según lo explicado por Kotler & Keller (2012), para revitalizar una marca, debe considerarse las fuentes de *brand equity*, ¿el posicionamiento positivo de la marca perdió exclusividad? ¿Está más débil que antes? ¿La marca se está asociando a sensaciones negativas por parte del cliente? Una vez se tenga esto en claro, se debe tomar la decisión de si conviene mantener el mismo posicionamiento, o mejor reposicionar la marca. Si se debiera reposicionar, será sumamente necesario determinar que posicionamiento es el más adecuado.

Para llegar a esto, se deben utilizar las campañas de promoción de cada marca. Aunque la promoción tenga como fin estimular la demanda, puede utilizarse con objetivos parciales como la creación de la imagen, posicionamiento o diferenciación del producto o de la empresa que lo vende. Como también, el reposicionamiento de una marca en el mercado, (Miguel Santasmases Mestre, 2012),

Los datos presentados en un artículo publicado en de la “*Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*”, los autores Hernández-Gil, Figueroa-Ramírez y Correa-Corrales (2018), parafrasean a Andrade, Mendoza y Pulido (2017), detallando las principales causas para el *rebranding*:

Aseguran que este se genera debido a dos causas: i) la propia adaptación de la marca a la evolución de los gustos de los consumidores, las

tendencias seguidas por la competencia o las exigencias de los marcos regulatorios; ii) relacionada al reposicionamiento, a la necesidad de cambiar una opinión sobre la marca o empresa que se ha desviado de los objetivos planteados, por ejemplo, tras una crisis de reputación.

Adicionalmente, en el mismo artículo, se apoyan también en Ramaswamy (2008), que explica que el reposicionamiento necesariamente depende de los procesos co-creativos, para generar un diálogo constructivo; es decir, una interacción de compromiso y la reciprocidad entre la marca (empresa), y el consumidor (mercado).

Un ejemplo empírico de reposicionamiento es Ceibo Viajes, quien ha cambiado de dueños en 2012 y decidieron renovar su *e-commerce*, manteniendo las bases y fortalezas de la empresa, abocadas a los servicios personalizados pre y post-venta. Entendiendo los nuevos tiempos, con la finalidad de asesorar, mostrar y vender desde una misma plataforma, que facilite la gestión del usuario. Sumado a esto, Ceibo Viajes cambió su logo y marca denominándose en la actualidad como *deturista.com*, se estima, por propia conclusión, que este cambio fue necesario por la confusión producida con la agencia de viajes española, denominada *ceiboviajes.com*.

Figura 1: *Reposicionamiento deturista.com*



Fuente: Elaboración propia.

Otra marca que ha cambiado, en este caso, su identidad, es Despegar.com quien ha presentado en 2019 su campaña de relanzamiento de identidad denominada “Vivir Viajando”.

“Los viajes son experiencias que comienzan mucho antes del viaje en sí mismo. Desde el mismo momento en que aparece la idea, la intención o el deseo, Despegar está al lado del viajero para ayudarlo, asistirlo, darle opciones

y promociones y acercarle la mejor propuesta posible” (Andrés Patetta, CMO de Despegar, 2019).

Por ello, entienden que cada momento, instancia y parte del viaje pueden transformarse en una historia y momentos únicos. El corazón de la campaña es que Despegar está allí para acompañar al viajero en cada momento. “La campaña nos permitirá presentar la nueva identidad visual a los viajeros a la vez que establecerá el camino para ir acercando las nuevas propuestas y acciones que tenemos pensadas para nuestros clientes” (Andrés Patetta, CMO de Despegar, 2019). Impulsando este cambio de identidad, ha modificado la página web y su logo de marca.

Figura 2: *Cambio de identidad, Despegar*



Fuente: Elaboración propia.

#### *Relevancia del caso:*

Éste caso se torna relevante porque, a pesar de que Lozada es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, cuando el mercado disponga de la posibilidad de realizar esos viajes postergados o cancelados por Covid-19, las opciones que verán como posibles alternativas para adquirirlos, serán las agencias de viajes que más se adaptaron y evolucionaron a “la nueva realidad” que se presente. Como así también, se verán atraídos por las agencias de viajes que dispongan del plan de acción más atractivo al público meta.

Por ello, el reposicionamiento de marca de Lozada Viajes no es una opción, sino una necesidad de la empresa si pretende ser partícipe activo y significativo de la reincorporación del turismo en Argentina.

Se destaca una estimación de Kantar (2020), al realizar un estudio de consumidores en USA frente a las tendencias de viajes en “la nueva normalidad”, donde indica que las agencias de viaje deben comprender profundamente la relación de sus clientes durante todo

su recorrido. Esto les permitirá posicionar mejor su marca, sobresalir en los momentos que más los necesitan sus clientes, e invertir en las áreas adecuadas optimizando esa inversión sin recurrir a gastos innecesarios. Mirar más allá de la recuperación y escuchar a los consumidores, hará posible que las agencias de viajes impulsen su crecimiento a corto plazo y capturen una mayor parte de, lo que podría ser, un pastel reducido durante algún tiempo.

## **Análisis de la situación**

Por lo detallado en la introducción, es sumamente importante destacar que el reposicionamiento de marca de Lozada Viajes, será una necesidad a la hora de captar la mayor cantidad de clientes al volver a sus tareas habituales. Según estudios realizados en USA, los viajeros en Abril tuvieron un rechazo a los viajes no esenciales del 87% de los encuestados. Mientras que, en la semana del 27 de Julio, la cifra bajó a un 74%. Con esto se quiere decir que de a poco, los clientes están más accesibles a realizar los viajes no esenciales, Kantar (2020).

Si la empresa Lozada Viajes no reposiciona su marca en un mercado que vuelve a emerger, luego de casi un año de declive, probablemente se vea muy afectada a la hora de promocionar y vender sus productos. Por su parte, Deloitte (2020), al publicar “*Las 10 tendencias del nuevo viajero*”, indica lo fundamental que es la creación de marca a través de las experiencias de viajes. Puesto que las buenas y malas críticas pueden llegar a rincones donde antes no llegaban, y los viajeros son cada vez más exigentes, expertos y críticos de las experiencias que tienen en sus viajes.

### *Análisis de contexto (Mercado)*

El mercado en el que está inmerso Lozada Viajes es el del turismo con foco a los viajes de placer y ocio. Lleva más de 30 años de trayectoria en él, lo que hace que conozca bien a sus clientes. Cuentan con dos tipos de clientes, los cuales se deben analizar por separado.

- Franquiciados



- Consumidor final (viajeros)

**Franquiciados:** Son el ingreso principal de la empresa, puesto que depende de ellos las ventas de Lozada. Adquiere sus productos por medio de un *tour* operador, que tiene contratos y convenios con diversas aerolíneas, cadenas hoteleras y navieras de nivel mundial. Son clientes que consumen la marca, así como su trayectoria, valores, capacitaciones, diseño, imagen y marketing.

Al tratarse de franquicias, pueden localizarse geográficamente para determinar cómo se distribuye este mercado. Desde la web [www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com) se distingue una red de 57 franquiciados ubicados en diferentes provincias del país: 18 Córdoba Provincia; 16 Córdoba Ciudad; 12 AMBA (3 en CABA y 9 en GBA); 3 Provincia de Buenos Aires; 1 Catamarca, Entre Ríos, Mendoza, Río Negro, Salta, San Luis, Santiago del Estero y Tucumán.

Los posibles mercados sin (o con poca) presencia a los que apunta la empresa para expandirse son: Santa Fe, La Rioja, Mendoza, Rosario y GBA.

Los franquiciados cuentan con relativa independencia en las tareas diarias, manejos internos del personal, contaduría interna, redes sociales propias y relaciones públicas, entre otras. Se indica “relativa independencia” porque, por ejemplo, pueden establecer la comunicación por el canal que prefieran con los consumidores finales, pero son auditados por el sector de calidad de la central.

Al no ser consumidores finales de sus productos, sino más bien intermediarios, las necesidades que poseen para con la empresa son: Actualización de productos; Contacto inmediato; Poder de negociación; Herramientas de gestión; Financiación; entre otras.

La decisión de compra de éste nicho de mercado, está sujeta al poder de negociación, financiamiento y rentabilidad de cada producto que la central les ofrece.

**Consumidores finales (viajeros):** Éste mercado cuenta con infinidad de productos a elegir y miles de competidores, tanto directos como indirectos. Los consumidores cambian permanentemente sus preferencias y características. Estos cambios se han visto de manera muy concreta en los últimos años, con la “*era digital*”. Se suma a esta afirmación Deloitte (2020), en su publicación “*Las 10 tendencias del nuevo viajero*”, donde se estudia al viajero digital y se los caracteriza de la siguiente manera:

- Conectados permanentemente, realizan compras desde diferentes dispositivos.
- Comparten y opinan sobre sus experiencias vividas en tiempo real.

- Analizan opiniones y calificaciones de lugares, excursiones, agencias de viajes y transportes que influyen directamente en el acto de compra.
- Más experimentados y exigentes, buscan tener una experiencia única y diferencial de cada viaje.
- Quieren obtener trato y servicio personalizado.

“Los viajeros argentinos arman sus propias guías, no sólo para organizar el tiempo, actividades, alojamientos y gastos, sino que también las utilizan para compartir con otros y tener una visión en común de la experiencia.” (Despegar.com, *Despegar presenta el perfil del viajero argentino*, Abril 2019). El estudio indica también que es frecuente que los viajeros consulten sitios web y *blogs* de viajes con opiniones de otros viajeros, porque valoran los datos reales, sin información falsa o paga. Para esto, ingresan a sitios con información específica del destino y buscan puntos de interés, lugares interesantes cercanos y eventos locales donde asistan los lugareños, (Despegar.com, 2019).

Por eso, las agencias de viajes deben encontrarse en un estado de seguimiento y comunicación permanente con el viajero. Deben tener en claro los tiempos aceptables de respuesta y los canales por donde establecerán esa comunicación. De esta manera pueden informar al instante novedades, ofertas, nuevos productos, aperturas, etc. Así se aseguran ese *like*, buena calificación o, (*¿por qué no?*) recomendación del paquete, excursión, traslado u hotelería (depende lo que se haya contratado) en las redes sociales que incurrirá a nuevas ventas, nichos de mercado u oportunidades de crecimiento.

La administración de todos los canales de comunicación y promoción debe estar en un entorno controlado por la empresa y ser efectiva. Ya que una mala atención, demoras de respuesta, o procesos de compra no intuitivos en canales digitales, pueden incurrir a malas experiencias captadas por los clientes que optarán por no adquirir el producto y/o desacreditar a la empresa públicamente.

Por otro lado, el perfil predominante de consumidores Lozada es tradicionalista, compuesto por el rango etario de +45 años. Eligen acercarse a las franquicias próximas a sus domicilios para tener comunicación directa con la empresa y realizar el acto de compra. Las consultas suelen hacerlas por teléfono o redes sociales, primordialmente *Facebook*. Según estudios de mercado realizados por la central de Lozada, estos clientes prefieren viajes nacionales.

En base a sus resultados, y con vista a expandir el rango etario de sus consumidores habituales, la empresa ha realizado acciones con descuentos en viajes nacionales, y promocionado sus productos por medio de *influencers* y redes sociales con un mensaje más jovial, para captar un público más amplio. Con estas estrategias de promoción, la empresa ha logrado grandes avances en el 2019, llegando a clientes de +25 años.

### *Análisis de los competidores*

Figura 3: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: [www.5fuerzasdeporter.com/](http://www.5fuerzasdeporter.com/)

\* **Rivalidad entre empresas:** Se identifica como el mayor competidor a TDH, que con su red de franquicias en crecimiento (52 franquiciados) se ubica en Córdoba, Santiago del Estero y Tucumán. En otro nivel de competidores directos, se ubican Despegar.com y Al mundo.com, entre otros. Este último, además de manejar el canal *online* de ventas, también posee una red de franquicias ubicadas en todo el país. En otro nivel, no menos importante, pero sin entrar en detalle por empresa, se encuentran demás agencias de viajes, aerolíneas y hoteles que venden sus servicios a consumidores finales.

Como competidores indirectos, se identifican agencias de viajes estudiantiles, agencias de rentas de automóviles, agencias de *tours* autóctonas y proveedores de

experiencias, como Airbnb, quien ha incorporado el negocio de las experiencias *online* por el contexto de la pandemia.

\* **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** En el mercado del turismo, la aparición de competidores significativos para la industria es baja, por la gran cantidad de competidores ya existentes con años de trayectoria, la economía de escala y el alto poder de negociación del cliente para con ellos.

\* **Amenaza de productos sustitutos:** Existe la amenaza constante de que productos sustitutos influyan en el mercado del turismo. Los consumidores tienen muchos más recursos de búsqueda, y ofertas de servicios orientadas a experiencias que superen sus expectativas.

\* **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores es muy alto. Proveedores de servicios, como Latam, tomaron la decisión de abandonar sus actividades en el país. Esto genera, como lo explica Diario La Nación (2020), un cuasi monopolio en el mercado interno.

\* **Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes es alto. Puesto que cada vez más, el consumidor busca generar su propia experiencia. Elige actividades originales para hacer, a mejores precios y, con la ayuda de disponer de una gran cantidad de información digitalizada en tiempo inmediato, puede escoger el producto del proveedor que más satisfaga su necesidad.

Figura 4: *Mapa de posicionamiento*



Fuente: Elaboración propia

Según la información recogida al analizar las redes sociales, se explican los motivos de los posicionamientos planteados:

Almundo se ubica en el más alto nivel de promoción, puesto que tiene su *web* y redes sociales activas, con muy buena promoción de sus productos. Publica fotos y videos de paisajes y destinos, periódicamente. No llega al nivel más alto de opinión del cliente, porque algunas opiniones son negativas en cuanto al reembolso de dinero por Covid-19.

Despegar comparte la misma promoción que Almundo. Pero en Instagram no permiten comentarios a sus publicaciones y en Facebook hay un grupo creado denominado “Estafados por Despegar” con su viejo logo.

Lozada Viajes tiene pocas opiniones, pero todas favorables, y cuenta con buenas publicaciones en cuanto al arte de las mismas. Lo que hace que Lozada se encuentre lejos del mayor nivel de promoción, es que la *web* no funciona. Ni contacto por *whatsapp*, ni al teléfono publicado en la misma.

Viajes TDH comparte la calificación de clientes como Lozada. Pero las publicaciones que realiza son estáticas, imágenes con el precio del paquete o viaje que ofrecen, tapando la foto del producto casi en su totalidad. Además, TDH Viajes no cuenta con LinkedIn.

Cabe aclarar que las redes sociales que se evaluaron de Lozada y TDH son de las centrales (cada franquicia cuenta con su propia red social).

#### *Análisis del entorno (PESTEL)*

**Variable Político-Económica:** El presidente del BCRA, Miguel Pesce, anunció las nuevas medidas a la compra de dólares ahorro y al uso de la moneda en el exterior (Diario *Ámbito*, 2020).

**Variable Socio-Cultural:** La sociedad se encuentra afectada por la pandemia actual, sumado a las medidas con la moneda extranjera, y el cese de actividades comerciales por algunos meses del año en curso.

**Variable Tecnológica:** La era digital está en pleno crecimiento, hoy el consumidor tiene acceso a información variada, completa y al instante. Contacto y comunicación desde diversos canales y dispositivos, todos conectados.

**Variable Ecológica:** La ecología, lo sustentable, lo reciclable y reutilizable son conceptos comunes que ganan más terreno en las actividades comerciales diarias. Una

publicación por Diario *Ámbito* (2020), en base a un estudio realizado por Kantar, referencia ésta idea indicando que el consumidor argentino valorará aspectos como la cercanía, la sustentabilidad, la salud y lo digital a la hora de elegir productos y servicios impulsado por las situaciones registradas en medio de las medidas de aislamiento por el coronavirus.

**Variable Legal:** Según la Resolución N° 371/2020, los aranceles de todos los trámites que se realicen ante la Dirección Nacional de Agencias de Viajes se encuentran suspendidos hasta el 31 de Diciembre del 2020, (<https://www.argentina.gob.ar>).

### *Diagnóstico organizacional*

La empresa se encuentra compuesta por una serie de colaboradores internos, los cuales se denominan de la siguiente manera:

**Casa central:** Donde se centraliza la gestión comercial, de calidad y desarrollo, marketing organizacional, gestión de productos propios, gestión administrativa, contable y financiera. Desde aquí se brindan servicios de soporte como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y *start up*, además de toda la asistencia y asesoramiento externo que necesitan las franquicias.

También se brinda el servicio de *Tour* Operador, quien posee contratos con navieras y hoteleras, como también convenios con diversas aerolíneas. Vende paquetes turísticos exclusivamente a los franquiciados, aumentando la competitividad frente a otros operadores, y haciendo que las franquicias obtengan incentivos por alcanzar ciertos niveles de ventas, por ejemplo: la reducción de su *fee* mensual.

**Franquiciados:** Si bien pertenecen al mercado de clientes de Lozada, forman parte de la empresa como colaboradores internos, puesto que consumen la marca, trayectoria, experiencia en el sector y asesoramiento de la empresa. Venden los servicios que Lozada les ofrece al consumidor final.

**Venta Online:** Unidad de negocios que surge en 2016, con la finalidad de ofrecer un nuevo canal de ventas, para captar a las generaciones más jóvenes que optan por la compra desde la comodidad de sus hogares.

### *Diagnóstico funcional*

La comunicación entre Lozada y los franquiciados es fluida, diaria y ocurre mediante diversos canales como telefónicamente o *e-mail*. También se llevan a cabo reuniones anuales para transmitir objetivos a alcanzar, análisis de situaciones actuales y futuras, entre otras cuestiones. La empresa ha implementado un *campus* Lozada, donde los franquiciados tienen acceso a capacitaciones como estrategias de venta, gestión del sistema Amadeus, manejo de mi negocio, entre otras.

La central no posee comunicación directa con los consumidores finales, no siguen al consumidor post-viaje ni cuentan con una estrategia de fidelidad de clientes. Todos esos puntos los delegan a las franquicias. Actualmente, posee una web de formato anticuado, no apta para tecnología *mobile* con poca funcionalidad y sin atención a las consultas que se realizan o a los contactos que se intentan establecer. Tampoco posee un posicionamiento declarado de marca que los describa.

Las franquicias manejan sus propias redes sociales, produciendo un ambiente poco controlable por la empresa, teniendo en cuenta la cantidad de franquicias y redes sociales a manejar. Además, produce incertidumbre en la cantidad de seguidores reales de la empresa, puesto que una persona podría seguir a N franquicias distintas, dificultando el análisis de clientes o interesados en la marca, sin contar con el seguimiento de consultas y/o reclamos.

Lozada esta en busca de la omnicanalidad para brindar una mejor calidad de gestión a sus clientes finales como a sus franquiciados.

### *Diagnóstico cultural*

Con más de 30 años de trayectoria en la industria del turismo, Lozada Viajes es sinónimo de confianza y excelente atención para los clientes. Otorga gran valor a su capital humano, priorizando su bienestar y su desarrollo. Son impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo para sus trabajadores. Destaca sus recursos humanos indicando que están comprometidos a lograr la excelencia, por medio de su desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo. Contrariamente, no cuenta con un programa de desarrollo profesional planificado.

Tabla 1: *Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Capital Humano</li> <li>+ Experiencia y trayectoria en la industria</li> <li>+ <i>Tour</i> Operador propio</li> <li>+ Atención a clientes (franquiciados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal <i>online</i> desactualizado</li> <li>- Falta de comunicación con clientes finales</li> <li>- Diversas redes sociales (por franquicia)</li> <li>- Sin seguimiento de consultas o reclamos</li> <li>- Sin estrategia de fidelidad de clientes</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Desarrollo tecnológico suficiente para implementar omnicanalidad</li> <li>+ Nuevos perfiles de clientes finales</li> <li>+ Expansión de red de franquicias</li> <li>+ Tendencia a viajes nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del canal <i>online</i> (competencia)</li> <li>- Posibles monopolios en algunos sectores</li> <li>- Nuevas normas para adquirir moneda extranjera</li> <li>- Incertidumbre en la vuelta de las actividades comerciales de la industria</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Para el análisis de situación, se utilizaron las herramientas de análisis FODA, PESTEL, mapa de posicionamiento y las cinco fuerzas de Porter.

Se decidió analizar las cinco fuerzas de Porter para entender en detalle el mercado competitivo, con la finalidad de comprender cómo se compone y su magnitud.

El mapa de posicionamiento se utilizó analizando las variables de comunicación y opinión de los clientes de la marca y de los principales competidores directos. Para determinar cómo se encuentra la marca frente a sus competidores, y analizar qué aspecto debe mejorar para reposicionarse con éxito en el mercado que atiende.

Se optó por el análisis PESTEL para realizar el estudio de las variables del entorno que afecten o condicionen el futuro rendimiento o desarrollo de la empresa en el mercado donde es partícipe.

Por último, se eligió la matriz FODA para ordenar de mayor a menor los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos de la empresa. Con el fin de determinar dónde poner foco de acción para mejorar su posicionamiento.



## Marco teórico

Al hablar del posicionamiento de una marca, se confunde el término con imagen de marca o, más aún, con identidad de marca. En busca de aclarar las diferencias, se brindan las definiciones de cada concepto según Miguel Santesmases Mestre (2012), quien explica:

**Imagen de marca:** Representación mental de cómo se perciben los atributos y beneficios actuales del producto o marca que se analiza.

**Identidad de marca:** Es lo que hace única a la marca y la distingue de las demás. Debe distinguirla a lo largo del tiempo. Las percepciones recibidas por la marca, deben desarrollarse y reforzarse, para que la marca perdure en el tiempo.

**Posicionamiento de marca:** Lugar que ocupa un producto o marca en la mente de los consumidores. Basado en las percepciones de los mismos, en relación a otros productos o marcas competidoras, o a un producto ideal.

A simple vista, los tres conceptos se refieren a lo mismo, representación mental o percepción del consumidor hacia una marca o producto. Lo que piensan, según experiencias propias, ajenas, o lo que perciben por la promoción de las propias empresas. El autor las diferencia en que la imagen se trata de los atributos y beneficios actuales de los productos o las marcas, mientras que la identidad distingue a la marca a lo largo del tiempo, se debe reforzar esa percepción para que perdure su identidad. El posicionamiento es la valoración que tiene el consumidor de la marca dentro de su mente. Posicionar una marca dentro de la mente, es asegurarse que, en la opción de compra de determinado producto, el consumidor escoja (casi instintivamente) una marca por sobre las otras para satisfacer esa necesidad.

Para lograr un posicionamiento adecuado de marca, Al Ries y Jack Trout (2002), aseguran que es imprescindible “ser el primero”. Esto significa que, si determinada empresa es la primera en presentar una nueva categoría de producto, hace que el posicionamiento en la mente de los clientes prospectos sea efectivo. Aunque ser el primero, no siempre se trata de inventar productos o categorías, sino más bien a ser el mejor en algún atributo como el precio más bajo, la más alta calidad, entre otros.

Con el sentido de asociar los atributos más emblemáticos de los productos o servicios con la marca, las empresas utilizan la promoción, es decir, las publicidades, por diferentes medios. De ésta manera, llegan a todo el mercado poniendo énfasis en los atributos que

desean resaltar y por los cuales quieren ser asociados o recordados por el público meta en particular. Para ello, generan campañas publicitarias con frecuencias acordes a sus necesidades. Es decir, si el mensaje que se quisiera transmitir, fuera de insertar un nuevo producto, o asociar la marca a un nuevo concepto o atributo (posicionamiento), la frecuencia y masividad (medios utilizados) será muy alta. En cambio, si sólo se desea recordar la existencia de un producto ya creado y posicionado correctamente, (conocido y asociado), con el único fin de que el público recuerde la existencia del mismo, y no desee remplazarlo por otro, la frecuencia y masividad serán menores y más enfocada.

Con un claro mensaje, utilizando los medios adecuados, llevan a los competidores que vienen detrás, un escalón abajo en las escaleras de productos. Los autores explican estas escaleras (mentales) como una lista de prioridades, a la hora de elegir una marca o producto determinado. Señalan que la mente humana atiende lo que desea atender, escucha lo que quiere escuchar y cree lo que quiere creer. Esta selección de información es un mecanismo de defensa, desarrollado por la propia mente. Omitiendo anuncios y estímulos, a causa de la sobrepoblación de publicidad y productos existentes. He aquí el posicionamiento propiamente dicho. Ya que el cliente atenderá a los estímulos provocados por las marcas posicionadas, omitiendo todo trabajo de acercamiento por parte de las que no lo están.

Los autores comentan que, para posicionar una marca en un rubro ya existente, se debe reposicionar a la competencia. Generar un hueco, eliminar una idea añeja de la mente para ocupar su lugar.

Este pensamiento tiene la limitación que en un rubro como el del turismo, donde hay miles de ofertas existentes, tanto directas como sustitutas, lo más importante no radica en ser el primero. Sino más bien, en ser sostenible en la mente de los consumidores. Si se llegase a ocupar un segundo o tercer lugar, podría también considerarse un éxito.

Otros autores como Kotler y Keller (2016), expresan que los consumidores deben entender qué es lo que la marca ofrece, y qué hace que sea una opción competitiva superior. Los consumidores necesitan entender en que categorías se está compitiendo y, en casos en que no sea evidente, la marca está obligada a evidenciarlo. Tener en claro la categoría en la que pertenece la marca, genera que se la tenga en cuenta a la hora de satisfacer determinada necesidad en la que el consumidor busque opciones de esa categoría.

Aluden que un buen posicionamiento es la creación exitosa de una propuesta de valor centrada en el cliente, para que adquiera un producto o servicio por sobre el de los competidores. Al entregar un alto valor al cliente, éste percibe el cumplimiento y superación de expectativas para con la marca, generando un vínculo de lealtad. Definen al término lealtad en un profundo sentimiento de recompra, de pertenencia, al continuar siendo clientes habituales de algún producto, servicio o marca en futuras compras, a pesar de los esfuerzos de marketing de la competencia, o situaciones factoriales que puedan generar cambios en el comportamiento.

La lealtad del cliente es el vínculo más estrecho que una marca puede alcanzar en la mente de sus consumidores. Pero, ¿sólo debemos ocupar un lugar en la mente para alcanzar la lealtad del cliente?

Cristina Quiñones (2013), responde que, además, debe ocuparse un lugar en el corazón del cliente. El consumo racional, cede su paso al consumo emocional. Esto quiere decir que, en los tiempos actuales, se debe desplazar el concepto de actos de transacción económicos-financieros para definir el consumo; a la visión de experiencias de consumo integrales, holísticas, personales y subjetivas. Sale del paradigma de que el consumidor se basa en atributos de precio, calidad, accesibilidad o cercanía, explicando que el cliente toma decisiones y adopta comportamientos de compra y consumo, basados en lo que considera, percibe, cree o piensa. Al hablar de “*branding*” emocional, se produce una revolución en la concepción tradicional de gestar vínculos con los clientes y se alteran varios de los conceptos que se solían usar:

- De Consumidor a Persona: los consumidores compran, las personas viven.
- De Producto a Experiencia: Los productos cubren necesidades, las experiencias cubren deseos.
- De Notoriedad a Aspiración: Ser conocido, no significa ser amado.
- De Calidad a Preferencia: La calidad existe, la preferencia se crea.
- De Comunicación a Diálogo: Al comunicar se dice lo que se ofrece para vender, al dialogar, se comparte con el consumidor.
- De Servicio a Relaciones: El servicio vende, las relaciones generan fidelidad y lealtad.

La autora utiliza un término de la psicología denominado “*insight*” (revelación o descubrimiento interno). Aplicado al marketing, lo usa para develar comportamientos, pensamientos, sentimientos ocultos, inconscientes y a menudo muy significativos en los consumidores, que dan origen a las estrategias de marketing consumo-céntricas.

Indica que los *insights* conectan al consumidor con los productos, hacen que éstos pasen de ser objetos transaccionales (se ofrecen y se compran) a objetos de afecto, una extensión de la persona que los adquiere.

Generar un vínculo emocional entre cliente y producto o servicio, hace que el cliente escoja, casi inmediatamente, determinada marca por sobre las demás. Produciendo, además de preferencia en los actos de compra, sensaciones de pertenencia y apego emocional, que conllevan a lealtad y fidelidad de las personas para con las marcas.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Establecido el mapa de posicionamiento y sumado a las debilidades de la empresa, se visualiza un problema de posicionamiento que Lozada Viajes debe solucionar para asegurarse un papel significativo en el mercado, una vez que se habiliten las actividades comerciales del turismo en la Argentina.

Siendo que ya cuenta con 30 años de trayectoria y un reconocimiento de marca en los mercados donde participa (especialmente en Córdoba), la empresa no conoce bien a sus clientes finales. Busca la excelencia, vende experiencias (no simples viajes), pero no posee trato directo con los viajeros. Por lo tanto, debe optar llegar al corazón de sus clientes habituales y potenciales por medio del contacto marca/viajeros, brindando exclusividad, respuesta y excelencia en los diálogos y contactos que surjan con ellos.

Llegar a la mente y el corazón del cliente, hace posible el posicionamiento de la marca. Esto se logra a través de actividades que hagan sentir al consumidor partícipe de su propia experiencia, y no sólo un comprador de un producto con características básicas. Así, se le agrega valor a la propuesta y supera las expectativas de consumo.

### *Justificación de la relevancia del problema*

La empresa pierde linealidad y genera un mensaje distorsionado a los viajeros, al ceder tareas sin los controles adecuados a los franquiciados como:

- Seguimiento y fidelidad de clientes.
- Manejo de redes sociales propias.
- Contactos directos con los viajeros para resolver consultas o reclamos.

Con esto se quiere explicar que, a pesar de que el viajero consume su producto por medio de las franquicias, está adquiriendo ese producto que ofrece Lozada Viajes. Es decir, un cliente que no es bien atendido por una franquicia, no optará por dirigirse a otra para cambiar su experiencia, sino que caerá, casi con seguridad, en otro oferente. Más aun sabiendo que sólo debe realizar una consulta por internet para disponer de miles de ofertas.

Además, si la experiencia, la comunicación, y los contactos son derivados en su totalidad sin el control adecuado, se producen conflictos en el mensaje que se quiere dar. Sumado a que la marca no cuenta con un posicionamiento declarado, no queda claro cuál es la propuesta que le ofrece al viajero, ni con qué atributos o características vincular la marca. Dejando, en gran medida, la asociación de la marca a los atributos que cada cliente, actual o potencial, le atribuya subjetivamente.

### *¿Por qué vale la pena resolver este problema?*

La respuesta radica en los resultados que se pretenden obtener, y estos son:

- Conocimiento de los clientes finales de los productos: esto ayudará a predecir comportamientos, como así también ofrecer productos personalizados con una mejor propuesta de valor, en base a los datos recolectados de cada cliente.
- Lograr una diferenciación adecuada: generando un vínculo estrecho entre la marca y el consumidor final.
- Seguimiento de consultas y reclamos: con el fin de solucionarlos satisfactoriamente.
- Conocimiento de actos de compras concretados o abandonados: para analizar el factor que produjo el abandono y tratar de mejorarlo.

## **Plan de acción**

### *Objetivo general*

Lograr el contacto directo con 10.000 potenciales clientes residentes en CABA y sus alrededores focalizando, personalizando y orientando las acciones de Marketing y Comunicación desde diferentes canales, fomentando el reconocimiento de la marca y la asociación a su categoría, para Diciembre 2021.

### *Alcance*

Lo que pretende lograrse es generar una asociación adecuada de Lozada Viajes, en la mente de potenciales clientes residentes de CABA y sus alrededores. Para ello, se desea generar una base de datos de unos 10.000 posibles clientes para abordarlos de manera directa desde diferentes canales, de forma lúdica, promocional e innovadora. Para que el receptor tenga una percepción de gran impacto y exhaustivo acercamiento (sea que lo reciba por redes sociales, mails, o *in situ*), de las experiencias que ofrece Lozada Viajes.

No se pretende ser el primero en ventas del sector turístico nacional ni provincial. Como tampoco lograr un crecimiento del 80% de nuevos clientes con respecto al año 2019 (datos que no son del conocimiento de éste reporte). Sino más bien, que una porción del mercado de CABA y alrededores reconozca a la empresa como una opción para sus vacaciones. Entendiendo que llegando a 10.000 potenciales clientes de manera directa y personal, el efecto de integración, aceptación y expansión podría ser mayor a esa cifra.

Se busca que para fines del 2021, la empresa logre generar contacto directo con 10.000 potenciales clientes. Captando al menos, al 25% de ellos haciéndoles llegar de manera directa promociones, publicidad e información que Lozada Viajes quisiera comunicar, de forma que se promulgue la notoriedad de la marca en la zona.

### *Objetivo específico 1*

Realizar capacitaciones y exhaustivos controles, sobre el uso adecuado de las redes sociales de las franquicias ubicadas en CABA y sus alrededores, con el fin de estandarizar y alinear el estilo de las interacciones y publicaciones realizadas en todas ellas para Junio 2021.

### *Plan de acción 1*

Responsables: Equipo de Marketing y Comunicación (M&C) / Franquiciados de AMBA.

Se deberán desarrollar capacitaciones con los franquiciados actuales y nuevos, como parte del contrato para con la empresa. Donde se expliquen claramente los valores y metas que Lozada Viajes desea transmitir como marca a los viajeros. Fomentando la comunicación de éstos atributos en los contactos de los franquiciados a los clientes.

+ Lenguajes utilizados definidos por la empresa.

+ Tiempos máximos de respuesta: No más de 24 horas hábiles, para no perder el interés de la consulta, ni la oportunidad de venta o solución del problema.

+ Frases en respuesta a comentarios, como así también a menciones: De manera tal, que todo comentario tenga una respuesta de la empresa. Con un simple “Muchas gracias”, algún *emoji* como corazones, *like*, entre otros. Donde se demuestre que la marca observa y valora el comentario y las menciones de sus clientes, que se toman el tiempo para realizarlos.

Siendo que toda interacción en redes sociales es con el nombre y marca de Lozada Viajes, impactan directamente de manera positiva o negativa en la imagen de la empresa. Las franquicias ubicadas en CABA y sus alrededores, deberán asociar sus redes sociales a las de la central, para que se pueda dar seguimiento a los diálogos en mensajes privados, determinar los tiempos de respuestas, verificar si cuentan con reclamos sin resolver, como así también, consultas sin responder por parte de los franquiciados.

Mensualmente, se generarán reuniones virtuales para dialogar y dar un *feedback* del control realizado por la central de Lozada Viajes.

### *Indicadores*

\* Se evaluará el progreso de los franquiciados en cuanto a las publicaciones realizadas semanalmente. Si la originalidad y lineamiento son correctos para la tercera reunión de *feedback* en todas las franquicias capacitadas, el objetivo estará cumplido. Si algunas franquicias necesiten más supervisión, se las auditará de manera más exhaustiva (2 o 3 veces por semana) y se las reforzará con más reuniones de capacitación en lo que queda del semestre.

\* Aumento en calidad de contacto y disminución de tiempo de respuesta por parte de los franquiciados capacitados a los clientes que comenten, consulten y reclamen por sus redes sociales para fines de Abril. Si no se llegara a cumplir con la expectativa de la empresa, se deberá reforzar la capacitación y comunicación con los franquiciados para determinar el porqué de ese incumplimiento y tratar de solucionarlo por medio de esos recursos.

Tabla 2: *Presupuesto plan de acción 1*

<b>Tarea</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Capacitaciones a franquiciados	\$0.- Realizadas virtualmente	\$0.-
Control de redes sociales	\$0.- Interna de Lozada Viajes	\$0.-
Reuniones de <i>feedbacks</i>	\$0.- Realizadas virtualmente	\$0.-
Contactos con los franquiciados	\$0.- Telefónica o virtualmente	\$0.-
Total de presupuesto para Plan de acción 1		\$0.-

Fuente: Elaboración propia.

### *Objetivo específico 2*

Generar una base de datos de 10.000 potenciales clientes residentes en CABA y sus alrededores, por medio de una experiencia de realidad virtual interactiva *in situ*, en centros comerciales claves de la ciudad antes del mes de Octubre 2021.

### *Plan de acción 2*

Responsables: RRHH / Marketing y Comunicación (M&C) / Personal que atiende el stand / Asesoría externa de sistemas tecnológicos e informáticos.

El plan de acción requiere de las siguientes tareas: I) Contratación eventual de personal; II) Armado y ubicación del stand promocional; III) Desarrollo de la APP; IV) La APP propiamente dicha.

I) Contratación eventual de personal: Esta tarea estará a cargo del sector de RRHH de la empresa. Se contratará de manera eventual por 5 meses, de Mayo a Septiembre inclusive, una persona (de ahora en más identificada como María), quien tendrá 1 mes de capacitación e integración a la empresa y 4 meses donde permanecerá en el stand dentro del centro



comercial. María deberá contar con residencia en CABA, perfil comercial, proactivo, empatía, buena presencia y clara dicción. Se considera un período de búsqueda, selección y dada de alta de 2 meses, teniendo otro mes de capacitación y acondicionamiento. Donde se le instruirá, además de los valores, misión y visión de la empresa, los atributos con los que se la quiere vincular, las tareas a realizar, la usabilidad de la APP y el público que se quiere captar.

Las tareas que desempeñará, serán:

- \* Velar por la seguridad y buen uso de los elementos del stand.
- \* Asesorar potenciales clientes que se acerquen voluntariamente sobre: la marca; la ubicación de las franquicias más cercanas de su residencia; los diferentes canales por los que se puede adquirir productos y servicios que Lozada Viajes ofrece.
- \* Captar potenciales clientes, de acuerdo a lo instruido en el período de capacitación y acondicionamiento.
- \* Entrega de premios obtenidos, por completar alguna actividad.

II) Armado y ubicación del stand promocional: Tarea realizada por el equipo de Marketing y Comunicación. El stand no poseerá estructuras de instalación, siendo de fácil movilidad, se situará en 3 centros comerciales distintos, ubicados en CABA, durante 4 meses claves para promocionar una agencia de turismo. Se distribuirá de la siguiente manera:

- Junio y Julio 2021, Abasto Shopping.
- Agosto 2021, Alto Palermo Shopping.
- Septiembre 2021, Shopping Dot.

Siendo que los tres centros comerciales pertenecen al grupo IRSA Propiedades Comerciales y la fácil movilidad del stand, puede darse la migración requerida. El sentido de la misma, es captar nuevo público dentro de CABA.

Para el armado del stand, se adquirirán los siguientes equipos y materiales: Lentes de realidad virtual Vr Gear Samsung SM-R323 (2 unidades); Celular Samsung Galaxy S7 Edge 64 GB negro ónix 4 GB RAM (2 unidades); Mesa redonda alta, tipo bar (1 unidad); Banquetas taburete (3 unidades); Banner de lona impresa + Portabanner (4 unidades); Librero de revistas con ruedas ancho (1 unidad); Folletería de Lozada Viajes con información de contactos de las franquicias de CABA y alrededores, más accesos a la web e imágenes atractivas de destinos; APP Mobile de video interactivo instalada en los dos celulares.

III) Desarrollo de la APP: El desarrollo será tarea que realizará la asesoría externa de sistemas tecnológicos e informáticos. Ahora bien, ¿De qué se trata la APP que se pretende utilizar como medio de posicionamiento de marca? Será una APP apta para Android, no descargable para el público, al menos por ahora. Permitirá que el usuario explore una realidad virtual de videos precargados con posibilidad de selecciones, facilitará el envío de la información recabada por cada usuario en forma de base de datos a Lozada Viajes, y permitirá a la empresa cargar videos nuevos para renovar las experiencias periódicamente.

IV) La APP propiamente dicha: ¿De qué se tratará el video interactivo? Antes de explicar puntualmente el video, cabe destacar que el primer contacto del usuario con la tecnología, será de un pequeño registro donde se le solicitan los siguientes datos: Nombre y Apellido; Fecha de Nacimiento; Teléfono (celular); E-mail; Ciudad (localidad) de residencia.

Una vez el usuario complete el registro, la APP agradecerá los datos cargados y solicitará hacer el *touch* inicial. Maríá colocará el celular en el lente, dará el touch inicial, y le colocará el lente de realidad virtual con el celular ya instalado al usuario.

El video, unos 10 a 15 segundos luego del *touch* inicial, iniciará con la experiencia de realidad virtual, que contará con una duración total de 1 a 2 minutos, (dependiendo las selecciones). Comenzará con una pequeña publicidad de Lozada Viajes que durará unos 5 a 10 segundos, y pasará a un pequeño explicativo de 15 a 20 segundos donde se detallará cómo interactuar en él. Finaliza con un “Comencemos”. Luego, con una imagen publicitaria de la marca de fondo, se abrirá un menú con la pregunta “¿Adónde quieres ir?” o “¿Qué destino quieres conocer?”, presentando un menú con 4 posibles destinos turísticos. El cliente deberá seleccionar, apuntando y permaneciendo con un punto rojo, el lugar que desee visitar dentro de esas posibilidades. Una vez dentro del lugar, tendrá una experiencia 360° en altura, de una vista panorámica de algún paisaje emblemático de ese destino. Como paisaje se alude a natural, como las Cataratas del Iguazú; o estructura, como la torre Eiffel.

En unos 15 segundos, con la vista panorámica de fondo, aparecerá una pregunta que diga “¿Qué experiencia prefieres tener aquí?” Y las opciones serán:

- \* Productos de ese punto turístico, proveídos por Lozada viajes, como ser excursiones (paisajes, estar debajo del agua, animales exóticos que pueda encontrar), actividades, deportes extremos, hoteles (vista 360° de habitaciones, instalaciones), otros productos.

- \* Explorar el punto turístico, recorrido 360° de algún lugar del destino seleccionado.

Esta tarea, llevará el tiempo restante de la experiencia (de 30 segundos a 1 minuto) y dependerá de lo seleccionado por el usuario. Una vez finalizado el video, se mostrará otra pequeña publicidad de la marca de unos 5 o 10 segundos y se agradecerá el acercamiento y uso de la APP, María le retirará el lente al cliente, y le solicitará que califique la experiencia que seleccionó de 1 a 5 estrellas en el mismo celular que fue utilizado, y aún cuenta con la información del usuario vinculada. El mismo sólo deberá tocar la estrella que corresponda para dar su calificación. En caso de no calificar con 5 estrellas, tendrá la posibilidad de completar “¿Qué aspecto considera necesario mejorar de la experiencia que tuvo?” escribiendo su opinión.

Al finalizar la calificación, el cliente puede optar por pedir información de la empresa a María o simplemente, se despedirá dando su opinión verbal, si así lo considere. Si solicitara información, María le explicará a qué se dedica Lozada Viajes, como también datos de las franquicias cercanas adonde se encuentran (CABA o GBA), y los diferentes canales donde puede adquirir sus productos, por medio de tarjetas y folletos de la empresa.

Cualquiera sea el proceder del cliente, finalizada la experiencia virtual, los datos completados, como así también las selecciones realizadas en el video interactivo y las calificaciones otorgadas, quedarán vinculadas y guardadas en el celular utilizado. María deberá enviar esos datos al finalizar su jornada laboral, o luego de cada cliente, o luego de un tiempo e interacciones considerables (tarea a criterio de María, explicada en la capacitación), a la central de Lozada Viajes por medio de un simple archivo que los contiene y se va alimentando hasta que se envía.

Para controlar el trabajo de María, se solicitará a una persona perteneciente a alguna franquicia de CABA que se acerque como cliente, utilice la APP y diagnostique la atención y asesoramiento recibidos. Se denominará a ésta/s persona/s *Mystery User*.

#### *Indicadores:*

\* Recepción mínima semanal de 590 registros de nuevos usuarios de la APP con sus datos, siendo 17 las semanas totales en que se realizará la experiencia virtual. Se calculará por períodos de 7 días, teniendo en cuenta que hay días de mayor circulación de gente que otros en los centros comerciales. Esto deberá ser de manera acumulativa siendo que, por ejemplo, para la tercera semana se deberá contar con al menos 1.770 nuevos registros. Si se

reciben menos, se deberá reforzar la comunicación de la actividad por medio de folletos en la vía pública cercana al centro comercial donde se lleva a cabo, y también por las redes sociales de la empresa y las franquicias de la zona con el fin de alcanzar o superar los registros mínimos requeridos mensualmente (2.500 aprox. por mes).

\* Calificación de la APP por parte de los clientes. Se controlará semanalmente, junto con los contactos recibidos, la calificación de la experiencia virtual. Si la misma llegase a un 90% de aceptación, el plan estará bien encaminado. Si fuera del 89 al 70% se evaluará exhaustivamente las opiniones de los usuarios para ver en qué mejorar. Si fuera del 69% o menos, se deberá modificar el destino menos calificado por otro ya disponible para actualizar la APP.

Tabla 3: *Presupuesto total del plan de acción 2*

Tarea	Detalle	Total
Contratación de María	\$0.- Interna de Lozada Viajes	\$0.-
Capacitación de María	\$0.- Interna de Lozada Viajes	\$0.-
Sueldo bruto de María	\$50.000.- mensual (5 meses)	\$250.000.-
Armado de stand	\$150.000.- (materiales descriptos)	\$150.000.-
Folletería	\$50.000.- x 10.000 unidades	\$50.000.-
Viáticos	\$7.500.- x mes	\$30.000.-
Alquiler de stand Abasto	\$225.000.- mensual (2 meses)	\$450.000.-
Alquiler de stand Alto Palermo	\$225.000.- mensual (1 mes)	\$225.000.-
Alquiler de stand Dot	\$225.000.- mensual (1 mes)	\$225.000.-
Desarrollo de la APP	\$3.125.- x hora (160 horas)	\$500.000.-
Total		\$1.880.000.-

Fuente: Elaboración propia.

### *Objetivo específico 3*

Captar como clientes al menos a un 25% de los 10.000 registrados, analizando los datos recolectados por la experiencia virtual y generar nuevas experiencias para renovar a la APP, utilizando los recursos disponibles de la omnicanalidad como medio de promoción e impulsora de relaciones con los potenciales clientes para Diciembre 2021.

### *Plan de acción 3*

Responsables: Marketing y Comunicación (M&C) / Productos propios / Franquiciados.

Este plan de acción, es un híbrido entre el primero y el segundo. Su principal tarea es la captación de los clientes. Se trata de las siguientes tareas: I) Promoción de la experiencia virtual por medio de las redes sociales centrales y de las franquicias de AMBA; II) Desarrollo y actualización de videos interactivos para cargar en la APP; III) Análisis de la base de datos recopilada en la experiencia; IV) Contacto directo a los usuarios de la APP apuntando productos acordes a las selecciones realizadas o similares.

I) Promoción de la experiencia por medio de las redes sociales centrales y de las franquicias en AMBA: Tarea realizada por los franquiciados de AMBA y el equipo de Marketing y Comunicación de Lozada Viajes. Aquí se utilizará los conocimientos adquiridos y las metodologías adoptadas de las capacitaciones, que la central ha realizado con las franquicias sobre el manejo de sus redes sociales. Se comunicarán las experiencias virtuales: de qué se tratan; dónde se puede disfrutar de las mismas; días y horarios.

También deben realizarse publicaciones de destinos con los videos que se proyectan en la experiencia virtual, en las redes sociales de las franquicias y de la central, para acercar la experiencia. Así, la empresa es pionera en publicar, además de imágenes estáticas, videos 360° (no interactivos) que quien lo mire, puede experimentar una realidad virtual desde donde esté. Siempre promocionando el acercamiento al stand en el shopping donde se encuentre.

Por último, se realizarán *re-post* en historias, de las publicaciones de los clientes y usuarios que utilicen *hashtags* y mencionen a Lozada Viajes de manera positiva, en las redes sociales propias, para difundir los buenos comentarios y recomendaciones no pagas ni contratadas. Se realizarán capturas de pantalla acumulándolos y se *re-postearán* todos juntos, un día definido por semana o quincena por medio de un video, o dedicando una historia por posteo.

II) Desarrollo y actualización de videos interactivos para cargar en la APP: Los encargados de esta tarea son el equipo de Marketing y Comunicación, y los equipos de Productos Propios. En ésta tarea se deben conseguir los videos interactivos teniendo innovación y creatividad, para captar la atención y maximizar las experiencias de los

usuarios. Aquí las opciones de entretenimiento y captación son infinitas: segmentando por edades (dato solicitado en el registro); cargando videos de productos disponibles y accesibles de la empresa; actividades lúdicas para proveer promociones y precios preferenciales en caso de completarlas satisfactoriamente.

Algunos ejemplos: saltos en paracaídas, salto en *bungee*, buceo, *rafting*, escalar montañas, parapente, vistas panorámicas, recorrido de las ciudades, habitaciones e instalaciones de hoteles en ese destino. Se pueden tratar de experiencias de riesgo o conocimiento de lugares exóticos, en un ambiente seguro y al alcance del usuario.

Ejemplos más lúdicos: búsqueda del tesoro, bajo el agua, en aire o en tierra, donde si se encuentra, el usuario obtiene una almohada cervical y un antifaz, para utilizar en viajes de avión, que serán entregados en el momento por María; como también podría adquirir un *voucher* de descuento en su próxima compra en Lozada Viajes, que le llegará en el momento que finalice la experiencia, al mail registrado al comienzo de la misma, y deberá incluir dicho código al adquirir algún producto desde la página web de la empresa.

Es importante destacar que los videos que se precarguen deben ser de productos, destinos, tipos de excursiones y experiencias que ofrece Lozada Viajes.

III) y IV) Análisis de la base de datos recopilada en la experiencia & Contacto directo a los usuarios de la APP apuntando los productos acordes a las selecciones realizadas o similares: Estas tareas serán responsabilidad del equipo de Marketing y Comunicación de Lozada Viajes, van relacionadas y se realizan en simultáneo. Puesto que, quienes analicen los datos de la base de datos recolectada por la APP, tendrán la responsabilidad de generar contacto directo con los clientes, por medio de *e-mails* y contacto por *WhatsApp* o SMS.

De manera tal que se envíe exhaustivamente publicidad de la marca, datos de las redes sociales, ubicación y contacto de las franquicias cercanas donde reside la persona, paquetes y promociones de viajes relacionados a las selecciones de las experiencias de cada usuario, o similares, si no se tuviera disponible el que escogió experimentar virtualmente en su momento. También son válidos e importantes los correos y mensajes de felicitaciones por cumpleaños, haciendo que el cliente se sienta parte de la empresa y de sus prioridades, esto es posible ya que se le solicita la fecha, en su registro a la APP interactiva.

### *Indicadores*

\* Cantidad de ventas concretadas en relación a la cantidad de contactos logrados. Se busca concretar, al menos, 2.500 ventas de personas que hayan disfrutado la experiencia virtual que ofreció la empresa. Aumentando el contacto de manera omnicanal con diferentes propuestas de valor hasta llegar a captar al público deseado, pero siempre apuntando a superar ampliamente el número de ventas objetivo.

\* Aumento significativo de seguidores a las redes sociales de Lozada Viajes, buenos comentarios a las publicaciones de la empresa, publicaciones y menciones no pagas de seguidores de la marca en sus propias redes sociales. Este indicador, se medirá quincenalmente para analizar la relación y reconocimiento de la empresa por parte de su mercado meta. Si no se llegara a los resultados esperados, se deberá incentivar la relación por exhaustivos contactos por medio de la omnicanalidad.

Tabla 4: *Presupuesto de plan de acción 3*

<b>Tarea</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Promoción de experiencia virtual	\$0.- Redes sociales central y franquicias	\$0.-
Repost de historias no pagas	\$0.- Redes sociales central y franquicias	\$0.-
Desarrollo de nuevos videos	\$0.- Interno de Lozada Viajes	\$0.-
Subida en APP de nuevos videos	\$3.125.- x hora (10 horas)	\$31.250.-
Premios físicos de la APP	\$5.000.- x 15 unid. (300 unidades)	\$100.000.-
Análisis de la base de datos	\$0.- Interno de Lozada Viajes	\$0.-
Contacto a clientes	\$0.- Interno de Lozada Viajes	\$0.-
<b>Total de presupuesto para Plan de acción 3</b>		<b>\$131.250.-</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se genera la tabla que agrupa los presupuestos para concretar los 3 planes de acción presentados. Seguido a ésta, se establece el diagrama de Gantt, para dimensionar los tiempos de cada tarea a realizar.

Tabla 5: *Presupuesto total requerido*

<b>Tarea</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
<b>Plan de acción 1</b>		
Capacitaciones a franquiciados	\$0.- Realizadas virtualmente	\$0.-
Control de redes sociales	\$0.- Interna de Lozada Viajes	\$0.-
Reuniones de <i>feedbacks</i>	\$0.- Realizadas virtualmente	\$0.-
Contactos con los franquiciados	\$0.- Telefónica o virtualmente	\$0.-
<b>Plan de acción 2</b>		
Contratación de María	\$0.- Interna de Lozada Viajes	\$0.-
Capacitación de María	\$0.- Interna de Lozada Viajes	\$0.-
Sueldo bruto de María	\$50.000.- mensual (5 meses)	\$250.000.-
Armado de stand	\$150.000.- (materiales descriptos)	\$150.000.-
Folletería	\$50.000.- (10.000 unidades iniciales)	\$50.000.-
Viáticos	\$7.500.- mensual (4 meses)	\$30.000.-
Alquiler de stand Abasto	\$225.000.- mensual (2 meses)	\$450.000.-
Alquiler de stand Alto Palermo	\$225.000.- mensual (1 mes)	\$225.000.-
Alquiler de stand Dot	\$225.000.- mensual (1 mes)	\$225.000.-
Desarrollo de la APP	\$3.125.- x hora (160 horas)	\$500.000.-
<b>Plan de acción 3</b>		
Promoción de experiencia virtual	\$0.- Redes sociales central y franquicias	\$0.-
<i>Repost</i> de historias no pagas	\$0.- Redes sociales central y franquicias	\$0.-
Desarrollo de nuevos videos	\$0.- Interno de Lozada Viajes	\$0.-
Subida en APP de nuevos videos	\$3.125.- x hora (10 horas)	\$31.250.-
Premios físicos de la APP	\$5.000.- x 15 unid. (300 unidades)	\$100.000.-
Análisis de la base de datos	\$0.- Interno de Lozada Viajes	\$0.-
Contacto a clientes	\$0.- Interno de Lozada Viajes	\$0.-
<b>Total de presupuesto para los 3 planes de acción</b>		<b>\$2.011.250.-</b>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 6: Diagrama de Gantt

Tarea	Responsable	Inicio	Término	Duración	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
					Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
Asociación de redes sociales	Franquiados	01/01/2021	15/01/2021	15 días	■											
Capacitación a Franquiados	Marketing	01/01/2021	31/01/2021	30 días	■											
Desarrollo de la APP virtual	Sistemas	01/02/2021	31/03/2021	60 días		■	■									
Control de redes sociales	Marketing	01/02/2021	30/06/2021	150 días		■	■	■	■	■	■					
Reuniones de feedbacks	Marketing	01/02/2021	30/06/2021	150 días		■	■	■	■	■						
Contratación y alta de personal eventual	RRHH	01/03/2021	30/04/2021	60 días			■	■								
Cargas de videos virtuales nuevos en APP	Marketing	01/04/2021	15/09/2021	135 días				■		■		■	■	■		
Armado de stand	Marketing	01/05/2021	15/05/2021	15 días					■	■		■	■			
Capacitación de personal eventual	RRHH	01/05/2021	31/05/2021	30 días					■							
Promoción de experiencia de realidad virtual	Marketing + Franquiados	15/05/2021	30/09/2021	135 días						■	■	■	■	■		
Experiencia Virtual Abasto	Maria	01/06/2021	31/07/2021	60 días						■	■					
Mistry User	Franquiados	01/06/2021	15/09/2021	105 días						■	■	■	■			
Re-posteos de experiencias positivas de clientes	Marketing + Franquiados	01/06/2021	31/12/2021	210 días						■	■	■	■	■	■	■
Análisis y contacto con clientes de la base de datos	Marketing	01/06/2021	31/12/2021	210 días						■	■	■	■	■	■	■
Publicaciones en redes sociales con videos 360°	Marketing + Franquiados	01/07/2021	31/12/2021	180 días						■	■	■	■	■	■	■
Experiencia Virtual Palermo	Maria	01/08/2021	31/08/2021	30 días							■					
Experiencia Virtual Dot	Maria	01/09/2021	30/09/2021	30 días								■				

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Al inicio de éste reporte de caso, se detalló la necesidad de que se reconozca a Lozada Viajes como la empresa capaz de brindar el mejor servicio antes, durante y después de realizado ese viaje de ocio tan deseado por sus clientes. Analizando el nuevo perfil de viajeros que se presenta en la actualidad, e identificando que el 80% de las debilidades identificadas estaban ligadas estrechamente con la relación que poseía la marca con sus clientes finales y potenciales, se llegó a la conclusión que la empresa debía lograr reposicionarse por medio del contacto directo con su mercado meta.

Diferentes autores citados coincidieron en que, para posicionar correctamente una marca, el mensaje emitido debe ser lo más claro posible, desde diversas estrategias, pero siempre apuntando a una asociación determinada y lineal, tratando de evitar malas o erróneas percepciones por parte del público meta que lo recibe. Mensaje que Lozada Viajes no tenía bien definido, puesto que delegaba a los franquiciados tareas vitales como: los contactos y seguimiento de gran parte de sus viajeros; y la promoción de sus productos en diversas redes sociales auditadas con poca profundidad.

Los resultados que se esperan lograr con la presente propuesta profesional son fortalecer la relación cliente/marca. Haciendo que se reconozca a Lozada Viajes como una opción interesante y superior, vinculada a satisfacer la necesidad de realizar un viaje de turismo destinado al ocio. Se desarrolló una estrategia de posicionamiento centrada en un claro y alineado mensaje, sumándole creatividad e innovación en el contacto directo con sus clientes finales.

Se asume el éxito de esta solución porque se tuvo en cuenta que el mensaje provenga de acciones directas de la marca, incentivando la relación con sus clientes sin concurrir a una típica campaña de comunicación externa. Los planes propuestos buscan provocar las sensaciones de pertenencia para con la marca, y de satisfacción de unas 5 necesidades que surgen al emprender un viaje de turismo destinado al ocio, éstas son: curiosidad, sorpresa, conocimiento, entretenimiento y diversión. Haciendo posible la asociación positiva de la marca y sus productos ofrecidos en la categoría que pertenece. Seguido a este primer acercamiento directo, reforzar el contacto de manera omnicanal, y generar propuestas de valor personalizadas y diferenciadas con los datos recolectados, son el empuje adecuado para

lograr que un número considerable de potenciales clientes abordados, se conviertan en viajeros que reconozcan a Lozada Viajes y se sientan vinculados a la marca.

## Recomendaciones

Para asegurar el éxito de los planes de acción, se recomienda contar con la anticipación suficiente para realizar los cambios y ofrecimientos pertinentes, según las eventualidades que se presenten. Siendo 2 aspectos a considerar los más importantes: 1) **La experiencia de realidad virtual.** Tener desarrolladas experiencias virtuales de unos 10 destinos turísticos con 6 o más actividades a realizar, y al menos 3 recorridos 360° en cada uno de ellos *antes* de la primera quincena de Abril 2021, donde se instalarán los 4 mejores destinos (votados internamente) y sus respectivas actividades. Así, se poseerá un repertorio suficiente de alternativas en caso que algún destino o actividad tenga una mala calificación, pudiendo ser remplazado inmediatamente en los meses que se lleva a cabo la realización de la experiencia virtual en los centros comerciales. 2) **Propuestas de valor ya definidas para ofrecerlas de manera omnicanal.** Se debe disponer de las ofertas y promociones disponibles y definidas de cada destino y actividad que se está experimentando en la realidad virtual. Con el sentido de optimizar el tiempo y esfuerzo al analizar la base de datos que se va obteniendo, posibilitando enviar a los contactos adquiridos ofertas ya diseñadas, acordes a las selecciones realizadas.

Por otra parte, se considera sumamente necesario desarrollar una declaración de posicionamiento de Lozada Viajes que, en la actualidad, no posee. Esto toma relevancia por el hecho de que una declaración de posicionamiento encamina: las tareas diarias de la empresa; el tipo de mensaje y cómo transmitirlo; sirve como guía de futuros pasos; genera una asociación más precisa; entre otras cuestiones. Pudiendo utilizar, si se llegaron a cumplir o superar los resultados esperados, la experiencia virtual como medio de comunicación propulsora de provocar percepciones (esta vez más) estrechamente asociadas a los valores, comportamientos y/o sentimientos vinculados a ese posicionamiento ya declarado.

Una vez logrado un nivel de posicionamiento mínimo esperado, se recomienda que la empresa desarrolle una campaña para trabajar la satisfacción del cliente. Destinada a

retener a ese público captado y lograr, además, la recomendación de la marca a potenciales clientes. De manera que el público meta reciba de sus pares, recomendaciones y comentarios verídicos sobre experiencias de compra y post-compra de productos y servicios que la empresa ofrece. Logrando que el consumidor final satisfecho sea un emisor activo del mensaje que la marca desea comunicar.

Siguiendo esta propuesta profesional y teniendo en cuenta las recomendaciones, podría afirmarse que Lozada Viajes se posicionará correctamente en la mente y corazón de su mercado meta.

## Bibliografía

**Despegar** (2019). Despegar presenta “Vivir Viajando” su campaña de relanzamiento de identidad [Publicación en el sitio web oficial de Despegar]. Recuperado de <https://www.despegar.com/media-kit/#/category/industry>

**Despegar** (2019). Despegar presenta el perfil del viajero argentino [Publicación en el sitio web oficial de Despegar]. Recuperado de <https://www.despegar.com/media-kit/#/category/industry>

**Deturista.com** (2020). [Publicación en el sitio web oficial de Despegar]. Recuperado de: [https://www.deturista.com/sobre\\_nosotros.html](https://www.deturista.com/sobre_nosotros.html)

**Diario Ámbito** (2020). Dólar: las 6 medidas del BCRA que restringen el acceso al mercado de cambios. En *Ámbito.com* [Versión digital de *Ámbito Financiero*]. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/dolares/dolar-las-6-medidas-del-bcra-que-restringen-el-acceso-al-mercado-cambios-n5133280>

**Diario Ámbito** (2020). El nuevo perfil del consumidor argentino: más valor a la cercanía y lo digital. En *Ámbito.com* [Versión digital de *Ámbito Financiero*]. Recuperado de: <https://www.ambito.com/negocios/consumidores/el-nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-mas-valor-la-cercania-y-lo-digital-n5119425>

**Diario La Nación** (2020). Latam Argentina anunció que deja de operar en el país. En *Lanacion.com.ar* [Versión digital de *Diario La Nación*]. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nota-manana-nid2381063>

**Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramirez, E. F., Correa-Corrales, L.E.** (2018). *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2027-83062018000200033&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-83062018000200033&lang=es)

**Kantar** (2020). ¿Están las marcas listas para que los consumidores estadounidenses vuelvan a viajar? [Publicación en el sitio web de Kantar] Recuperado de <https://www.kantar.com/inspiration/coronavirus/are-brands-ready-for-us-consumers-to-travel-again>

**Kantar** (2020). BrandZ Top 100 de las marcas globales más valiosas de 2020. [Publicación en el sitio web de Kantar]. Recuperado de <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/global>

**Kotler, P. & Keller, K. L.** (2012). *Dirección de Marketing*. 14va edición. México. Edición Pearson.

**Kotler, P. & Keller, K. L.** (2016). *Dirección de Marketing*. 15va edición. México. Edición Pearson.

**Las 5 Fuerzas de Porter.** *Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la Empresa* [Figura 3: 5 Fuerzas de Porter]. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

**Ministerio de Turismo y Deporte** (2020), *Resolución 371/2020*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-371-2020-341682>

**Quiñones, C.** (2013). *Desnudando al consumidor*. 1era edición. Perú. Editorial Planeta Perú S.A.

**Reis, A. & Trout, J.** (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Edición especial de vigésimo aniversario, con comentarios de los autores. Nueva York. Mc Graw Hill.

**Santesmases Mestre, M.** (2012). *Marketing Conceptos y estrategias*. 6ta edición. Madrid. Ediciones Pirámide.