

Análisis potencial de mercado de Lozada Viajes

Incorporación del programa *Work and Travel* a su cartera de productos



Carlos Nicolás Lozada Olmedo

DNI 39072609

Legajo MKT01997

Universidad Siglo 21

Licenciatura en comercialización

Índice

Resumen	4
Abstract	4
Introducción	5
Análisis de la situación	7
<i>Análisis de los clientes actuales</i>	8
<i>Análisis de los clientes potenciales</i>	9
<i>Análisis de los competidores actuales</i>	10
<i>Análisis de los competidores potenciales</i>	11
<i>Análisis PESTEL</i>	11
<i>Factores políticos</i>	12
<i>Factores económicos</i>	12
<i>Factores sociales</i>	12
<i>Factores tecnológicos</i>	13
<i>Factores ecológicos</i>	13
<i>Factores legales</i>	13
<i>Análisis interno</i>	14
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	21
<i>Plan de acción I</i>	21
<i>Recursos requeridos</i>	23
<i>Marco temporal</i>	23
<i>Costo de implementación</i>	23
<i>Medición y evaluación</i>	23
<i>Plan de acción II</i>	23
<i>Recursos requeridos</i>	25
<i>Marco temporal</i>	25
<i>Costo de implementación</i>	25
<i>Medición y evaluación</i>	25

<i>Plan de acción III</i>	27
<i>Recursos requeridos</i>	28
<i>Marco temporal</i>	28
<i>Costo de implementación</i>	29
<i>Medición y evaluación</i>	29
<i>Presupuesto final del plan de marketing</i>	29
<i>Metodología de implementación del plan de marketing</i>	30
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Bibliografía y referencias	33
Anexos	36
<i>Anexo I</i>	36
<i>Anexo II</i>	38
<i>Anexo III</i>	39
<i>Anexo IV</i>	39

Resumen

La empresa Lozada Viajes se encuentra transitando una crisis socio – económica, debido a la pandemia mundial del COVID-19. Ante esta situación de incertidumbre, donde el gobierno ha puesto muchas regulaciones a los productos actuales de la empresa, se realizó este reporte de caso. Gracias al mismo, se identificó un potencial mercado que la empresa podrá alcanzar siguiendo una estrategia de diversificación. Para conseguir dicha implementación, se deberá desarrollar convenios con organizaciones estadounidenses denominadas Sponsors, generar un espacio físico y adquirir nuevo capital humano para el desarrollo de las actividades, y comunicar el producto, tanto por los canales actuales como por nuevos canales, al nuevo público objetivo. Los resultados esperados de la implementación del siguiente plan de marketing son: generar un aumento de los ingresos de la empresa, conseguir estabilidad económica para el transcurso del año 2021 y aportar conocimientos específicos, relevantes y novedosos acerca de los programas *Work and Travel* a la comunidad.

Palabras claves: Análisis potencial de mercado / Agencia de viaje / Visa J1 / Work and Travel / Diversificación.

Abstract

The Lozada Viajes Company is experiencing a socio-economic crisis, due to the global COVID-19 pandemic. Faced with this uncertain situation, where the government has put many regulations on the company's current products, this case report was made. Thanks to it, a potential market was identified and the company will be able to reach it by following a diversification strategy. In which, the Work and Travel program is incorporated into the company, a new product aimed at a new market. To achieve this implementation, agreements must be developed with United States organizations called Sponsors, generate a physical space and acquire new human capital for the development of activities, and communicate the product, both through current channels and through new channels, to the new public. The expected results of this marketing plan are: to generate an increase in the company's income, achieve economic stability for the course of 2021 and provide specific, relevant and new information about the Work and Travel programs to the community.

Key words: Work and travel / Diversification / J1 visa / Potential Market analysis / Travel Agency

Introducción

En el siguiente reporte se analiza la situación actual de Lozada Viajes, empresa dedicada al turismo desde hace más de 30 años. La misma posee 80 puntos de venta distribuidos en 11 provincias de Argentina, es una empresa familiar que ha crecido considerablemente y ha logrado mantener sus valores a lo largo de su vida. Valores como el capital humano, la calidad de sus productos y servicios, la creatividad y la integridad de la empresa.

El principal modelo de negocios de la empresa es la red de franquicias de agencias de viajes, pero también poseen otros dos modelos de negocio, la venta online y el tour operador, que se originaron en el año 2016.

Lozada Viajes abarca gran parte del mercado gracias a su variada cartera de productos y servicios, entre ellos, vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos. Todos comercializados tanto nacionalmente como internacionalmente.

En el siguiente reporte se analiza el potencial de mercado, con el objetivo de identificar las oportunidades relevantes para encontrar la solución a las problemáticas de la empresa.

El principal problema actual de la empresa es la incertidumbre, ya que, tal como describió Camila Giorgi, responsable de marketing digital de Lozada Viajes, en una entrevista con los alumnos de la Universidad Siglo 21: “La empresa dio por perdido el año 2020 y ahora apunta sus estrategias para marzo 2021” (01/09/2020). Debido al coronavirus, no se sabe cómo ni cuándo se reactivará el turismo. Por lo tanto, ya se encuentra realizando proyecciones y proponiendo planes y objetivos para el año 2021.

Esta situación presenta grandes problemas en cuanto a lo económico, ya que los ingresos del año 2020 se vieron drásticamente reducidos y afecta gravemente a la situación financiera de la empresa.

A su vez, Lozada Viajes se encuentra con un gran desafío en cuanto a la venta y comunicación online, lo cual es muy importante para conseguir su principal objetivo, la omnicanalidad. De esta manera, alcanzar el mercado de los jóvenes adultos, quienes buscan comprar desde la comodidad de sus casas.

A partir del 30 de julio de 2020, Eves, la agencia de turismo más antigua del mercado, dejó de brindar sus servicios tanto nacionales como internacionales. Comunicó en su página web oficial que “el impacto que ha tenido en Eves, el escenario en extremo complejo, originado

a partir de la pandemia COVID-19 y sus consecuencias, no permite visualizar alternativas para sostener nuestras operaciones a corto, mediano y largo plazo, de manera sustentable” (30 de junio de 2020). Esto demuestra la importancia de la problemática principal actual, el COVID-19. Empresas de gran trayectoria como Eves, con 92 años de experiencia, han tenido que cerrar sus operaciones por la falta de ingresos en el año 2020 y la imposibilidad de proyectar en el año 2021.

La asociación Catalana de Agencias de Viajes junto con Amadeus España realizaron en el año 2018 un análisis cualitativo y cuantitativo de las agencias de viajes. En el mismo podemos ver las preferencias y hábitos de consumo de los usuarios españoles. En el estudio se observa una elevada frecuencia de uso de Internet en los últimos 3 años tanto para Leisure/Ocio como para Business/Negocio, en ambos casos aproximadamente un 94% lo utiliza diariamente o bien todas las semanas (ACAV, Amadeus España, 2018, p. 14). Por lo que podemos contemplar la tendencia creciente de los consumidores a comprar productos relacionados al turismo a través de los canales digitales.

Jonathan Rovner realizó una nota en el diario La Nación sobre Booking.com, citando sus palabras, “la agencia de viajes más grande de todo el planeta y la mayor puntocom europea” (13 de diciembre de 2017). La empresa fue fundada en Ámsterdam en 1996 por Geert-Jan Bruinsma, Cobrando comisiones del 15% a los hoteles a cambio de la publicación y gestión de su oferta, mientras las agencias tradicionales buscaban destacar con sus precios mediante la compra de reservas al por mayor. Booking.com es claramente el mayor caso de éxito entre las OTA’s (Online Travel Agency) con una facturación arriba de los 10.000 millones de euros en el año 2015, tal como dijo Víctor Romero en una nota del diario El Confidencial (01 de mayo de 2017).

La importancia del estudio realizado radica en encontrar soluciones viables para la empresa para afrontar la situación mundial y las pérdidas del año 2020 causadas por la pandemia del COVID-19.

A su vez, determinar potenciales mercados que puedan ser aprovechados por la empresa para generar ingresos y ampliar tanto su cartera de productos como sus canales de venta.

El estudio del mercado en un ambiente de cambio constante es de gran utilidad, tanto para la implementación de las estrategias que se plantean en el siguiente trabajo, como para las

estrategias y objetivos preexistentes de la empresa. Por este motivo, los siguientes resultados podrán ayudar a los directivos de Lozada Viajes en la toma de decisiones corporativas.

Además, este estudio será de utilidad para toda agencia que se encuentre en la búsqueda de alternativas para su oferta de productos y servicios. Este mismo aporta conocimientos de nuevos mercados y tendencias de consumo en los últimos diez años. Particularmente sobre programas internacionales de trabajo para argentinos, ya que no existe suficiente información sobre el tema en las bibliografías y reportes realizados hasta el momento.

Análisis de la situación

Tal como se menciona en la introducción del reporte, Lozada Viajes es una empresa con dos grupos de clientes bien diferenciados, las franquicias y los viajeros.

Por más que cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, todas ellas se encuentran bajo la gestión de la casa central, ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, ciudad de Córdoba, Argentina. Ella brinda los servicios externos de soporte, tales como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup.

Además de las franquicias, Lozada Viajes cuenta con otras dos unidades de negocio: venta online y tour operador.

La venta online, como su nombre lo indica, consiste en vender sus productos y servicios a través de la plataforma web oficial de Lozada Viajes <https://www.lozadaviajes.com/>. Esta idea surge en el año 2016 de la necesidad de acercarse a las nuevas generaciones y tendencias mundiales, donde los consumidores buscan realizar este tipo de compras desde la comodidad de su casa.

El tour operador nace el mismo año para poder comercializar productos propios y otorgarle la venta de los mismos exclusivamente a las franquicias Lozada. Gracias al renombre de la empresa y su trayectoria, tiene contrato con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, lo que significa una gran ventaja competitiva para los franquiciados.

Los productos que la empresa ofrece, tanto online como a sus franquicias, son: Vuelos, hotelería, traslados, excursiones, asistencia al viajero, paquetes turísticos, circuitos y cruceros. Todos sus productos se ofrecen tanto para el turismo nacional como internacional. Algunos de

los lugares más frecuentemente ofrecidos y vendidos son Estados Unidos, Europa, Caribe, Asia y Latino América.

Su misión 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.” (Lozada Viajes, 2020, <https://n9.cl/ygjq>).

Su propuesta de valor radica en brindar un servicio personalizado que cumplan los estándares de calidad ISO 9001, y que satisfagan las expectativas de sus clientes.

A continuación, se realizará un análisis de contexto, para el cual, se encontró relevante estudiar principalmente el mercado, tanto clientes como competidores actuales y potenciales, para luego realizar un breve análisis PESTEL que describa el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Análisis de los clientes actuales

En primer lugar, encontramos a los franquiciados como cliente de Lozada Viajes, la empresa posee más de 80 franquicias distribuidas en más de 11 provincias de Argentina.

Es de vital importancia para los franquiciados el apoyo de la casa central, ya que funciona como tour operador y es quien le ofrece la gran variedad de productos que tienen a la venta. También es de gran importancia el reconocimiento de marca por parte de los consumidores, ya que esto se convierte en confianza de los clientes a la hora de contratar sus productos y servicios. Buenos planes de financiación, junto a un buen equipo de trabajo también son factores a tener en cuenta por quienes están interesados en abrir una franquicia

Gran parte de las franquicias de Lozada Viajes se encuentran distribuidas en el interior de las provincias, y gracias a esto la empresa tiene alta presencia geográfica.

Por otro lado, los viajeros son quienes consumen los productos y servicios tanto de las franquicias como de la venta online. Todas las acciones que se realicen para mejorar la relación con los clientes “viajeros” tendrán repercusiones a la hora de conseguir clientes “franquiciados” ya que de esta manera se mejora la imagen de la marca y por lo tanto el valor y calidad de la franquicia.

El cliente modelo de Lozada Viajes es mayor a 40 años de edad, residente en Argentina. El mismo prefiere concurrir a locales físicos, en búsqueda de calidad en el producto y en la atención del personal.

Análisis de los clientes potenciales

Del análisis “*Travel trends*” realizado en la plataforma web *Trekk Soft* (Stephanie Kutschera, 2019) podemos llegar a las siguientes conclusiones correspondientes al mercado de la industria del turismo a nivel mundial:

El 70% de los viajeros han realizado búsquedas sobre viajes en sus teléfonos celulares, y el 79% de quienes realizan dichas búsquedas concretan la reserva.

El 75% de los viajeros que reservan un producto o servicio de manera online tiene menos de 34 años, el 12% tiene entre 35 y 44 años, el 7% entre 45 y 55 años y tan solo el 6% tiene más de 55 años de edad. Siendo predominante el sexo femenino sobre el masculino a la hora de realizar las reservas.

El 95% de los viajeros confía en las reseñas de viajes de actividades en sitios de terceros, pero el 45% de ellos no confía en las reseñas del sitio web del operador turístico.

El estudio anteriormente mencionado demuestra una clara inclinación de los clientes menores a 40 años por investigar, comprar o reservar a través de internet tanto en ordenadores como por aplicaciones móviles. Esta tendencia ha sido reconocida por Lozada Viajes en Argentina y es una de las razones por la cual *Almundo.com* y *Despegar.com* son un caso de éxito en el país.

Un producto que es consumido únicamente por los clientes potenciales menores a 30 años y se encuentra en crecimiento en Argentina es el de los *Work and Travel*, el cual se ofrece hace más de 25 años por agencias de viajes especializadas y consiste en estudiantes que van a trabajar a Estados Unidos en el receso universitario.

Las empresas que se han dedicado a esto en los últimos 20 años llevan en promedio 400 estudiantes al año, lo que significa una facturación por encima de los 500.000 USD anuales. Según datos brindados por Watar y Weusa, las empresas obtienen un resultado final aproximado de 100.000 USD al año.

Análisis de los competidores actuales

El principal competidor de Lozada Viajes es TDH, ya que es una agencia de viajes que maneja un modelo de negocios muy similar al de ellos y también tiene una gran porción del mercado argentino. También se analiza el caso de Al mundo.com y Despegar.com que son los grandes líderes del mercado.

TDH ha conseguido superar las 60 franquicias en el año 2018 en Córdoba, además de una en cada provincia del país. La empresa creció significativamente en sus 10 años de vida, en este momento presenta una cartera de productos similar a la de Lozada Viajes, pero además ofrecen traslados en colectivo. TDH posee una plataforma web que se encuentra en desarrollo y no muy bien optimizada, lo que dificulta la venta online. Tampoco poseen una aplicación móvil para realizar reservas, ofrecer promociones, seguimiento de los clientes y los servicios contratados por los mismos, etc. El público objetivo de la empresa es el de adultos mayores a 40 años que prefieran la compra en el local y también el de jóvenes menores de 30 que viajen mucho al interior en colectivo. También se ofrecen paquetes para todas las edades y a diversos destinos.

La compañía Asatej Viajes S.R.L fue fundada en Argentina en el año 1993 con un claro enfoque al turismo joven. Varios años después, en 2014 se cambió el a Al mundo.com. Desde sus comienzos la compañía se fue adaptando a su público objetivo y sus necesidades, la gran fortaleza que posee es su omnicanalidad. Ha conseguido un gran desarrollo online, y a su vez, posee más de 60 franquicias en Argentina y Latino América. Posee una aplicación móvil integrada con su sistema, que significa un valor agregado frente a sus competidores. Además, cuenta con una gran variedad de productos, tanto nacionales como internacionales, entre ellos, vuelos, hoteles, paquetes turísticos, excursiones, seguros, alquileres de autos, entre otros.

En cuanto a Despegar.com podemos decir que al igual que Al mundo.com siempre se enfocó en la venta de sus productos y servicios por internet. La compañía fue fundada en el año 1999, en el año 2016 la empresa ya estaba valuada en más de mil millones de dólares. Tiene presencia en todos los países de América del Sur y oficinas en más de 15 países del mundo. A diferencia de las demás agencias de viaje mencionadas, no posee un modelo de negocios de franquicias. Todos sus esfuerzos se encuentran enfocados en la venta online y no en el punto de venta físico. Posee un grupo de clientes muy variado gracias a su diversidad de productos, generalmente menores de 50 años quienes usan cotidianamente sus dispositivos móviles y ordenadores. Al igual que Al mundo.com poseen una aplicación para smartphones

en donde ofrecer sus productos, beneficios, concretar ventas y brindar atención postventa a sus clientes.

Análisis de los competidores potenciales

En el análisis realizado sobre los potenciales clientes de Lozada Viajes se observó que una parte de los viajeros que poseen entre 18 y 30 años buscan una experiencia de ocio y de trabajo en el exterior. A continuación, se analizan los potenciales competidores, especialmente aquellos relacionados al producto *Work and Travel*.

La agencia de turismo líder en cuanto a intercambios y *Work and Travel* es Weusa, quien se dedica a llevar estudiantes alrededor del mundo desde el año 1996. Posee 11 sucursales en 8 provincias de Argentina y 24 años de experiencia en el programa. A lo largo de estos años ha llevado a más de 300.000 estudiantes a diversos destinos del mundo. La cantidad de personas que realizan el programa de *Work and Travel* con la empresa en la provincia de Córdoba fue aumentando en los últimos años, desde 140 en el año 2017 hasta 220 en el año 2019. La atención al cliente se realiza tanto en los puntos de venta de Weusa como por la plataforma web, la cual ofrece promociones, servicios, y contacto con la empresa para hacer consultas.

Otra agencia importante en el sector es Watar, fundada en el año 2005, presente en 7 provincias argentinas y en Uruguay, con un total de 11 sucursales. Año a año la empresa lleva cada vez más gente con este programa, siendo el promedio anual en los últimos 3 años de 450 personas. Al igual que Weusa la agencia posee una web de contacto y ofrecen sus productos personalizados dependiendo el perfil del cliente y lo que buscan. Watar ofrece una gran variedad de puestos de trabajo sobre todo en centros de esquí de Estados Unidos. El precio del programa es similar al de Weusa, y por lo general es muy parecido en todas las agencias que se dedican al rubro. Ronda en 1740 usd cuando la empresa le consigue el empleador al cliente y 1200 usd cuando el cliente se consigue su propio empleador, también denominado programa “*Independent*”.

Análisis PESTEL

Para el siguiente análisis se estudiaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afecten al sector del turismo y que sean significativos para la empresa.

Factores políticos

La larga cuarentena en Argentina es uno de los factores que más inciden en la industria del turismo, comenzando por el cierre de los aeropuertos, el distanciamiento social y la imposibilidad de brindar servicios grupales.

Tal como señaló IATA (*International Air Transport Association*) en su comunicado de prensa, ya son 4 aerolíneas que han cesado sus operaciones en Argentina, Latam Argentina, Air New Zealand, Emirates y Qatar Airways (3 de septiembre de 2020). Esto preocupa a la asociación y a las agencias de viaje, ya que cuando se abran las fronteras el turismo argentino se verá afectado por la falta de aerolíneas trabajando en el país.

Factores económicos

Según análisis estadístico presentado por el INDEC (10 de septiembre de 2020), debido a las restricciones en los aeropuertos la cantidad de turistas internacionales no residentes disminuyó en un 99,6%. Según otro estudio realizado por INDEC (26 de agosto de 2020) la ocupación hotelera por parte de residentes se vio disminuida en un 97,9% y de no residentes en un 99,2%.

Un factor económico de gran importancia para el turismo es el precio del dólar ya que gran cantidad de los productos y servicios del sector se ven directamente afectados por el valor del mismo, según el BCRA (banco central de la republica argentina) el dólar oficial cotizaba en 63 pesos en enero del 2020, y en septiembre del mismo año alcanzó una cotización de 79 pesos, lo que representa un aumento del 25,39% en nueve meses.

Es necesario mencionar el impuesto PAIS, también conocido como “dólar solidario”, el cual se implementó a partir del 13 de diciembre de 2019 y consiste en un impuesto del 30% a la compra de dólares y la utilización de las tarjetas bancarias en el exterior por parte de los consumidores finales. Además, a todas las transacciones anteriormente mencionadas, ocurridas a partir del 1 de septiembre de 2020, se les aplicará una retención del 35%, y su devolución puede ser solicitada a final del año fiscal.

Factores sociales

Se encuestó a 100 personas, entre 18 y 30 años de edad, de la provincia de Córdoba con el objetivo de definir sus preferencias de consumo (septiembre de 2020). De dicho estudio concluimos que el 83% de los encuestados quieren o tienen planeado un viaje en los próximos dos años, y el 15% no están seguros. El destino más elegido por los encuestados fue Europa, seguido por Estados Unidos, Centro América, Australia, Asia y por último África. También se

indagó el interés de los encuestados por realizar el programa *Work and Travel*. El 49,4% dijo que les gustaría realizarlo, el 30,4% que ya lo había realizado, el 19% no mostro interés alguno en el mismo y tan solo el 1,3% no sabía sobre el programa.

Factores tecnológicos

La utilización de la tecnología para desarrollarse en el turismo es un condimento clave de éxito, tal como se mencionó en el caso de Al mundo.com y de Despegar.com la tendencia actual de la población es la de investigar, reservar y contratar los productos y servicios por internet.

Tal como se observa en los estudios realizados por la cámara argentina de comercio electrónico (CACE, 2020), pasajes y turismo es la categoría con mayor facturación de todos los rubros en internet. (p. 14).

En este contexto de crisis y pandemia también ha habido casos de transformación como el de Tierra Ventana. Este fue presentado por Javier Gómez en una nota al diario La Nación (18 de septiembre de 2020) en donde cuenta cómo pasó de dar tours presenciales a tours virtuales, a los cuales los clientes asisten desde el living de sus casas mientras completan el recorrido junto a Javier, con información, videos, historias, etc.

Factores ecológicos

Según el estudio realizado por Diana Pazos para el diario Clarín en abril de 2019 la cantidad de áreas protegidas ha crecido significativamente y sigue creciendo en la actualidad. Argentina posee 48 áreas protegidas en la actualidad y cada vez son más los visitantes que deciden formar parte de esta propuesta de ecoturismo. El destino más visitado es el Parque Nacional Iguazú, seguido por Los Glaciares y el Nahuel Huapi. El 30% de las personas que visitaron las áreas protegidas del país son extranjeros y el 70% argentinos.

Factores legales

Se aprobó el proyecto de ley de sostenimiento y reactivación del turismo (septiembre de 2020) la cual establece ciertos beneficios tanto para el sector como para los consumidores. Entre los más importantes:

Sector: Reducción del 95% del pago de contribuciones patronales, extensión del programa ATP, se prorroga por 180 días el vencimiento del pago de impuestos existentes.

Consumidores: Bono fiscal vacacional para familias cuyos ingresos mensuales no superen el equivalente a cuatro salarios mínimos, un programa de financiación de los paquetes turísticos estudiantiles con destino nacional, reprogramación de servicios contratados.

En cuanto al programa *Work and Travel* cabe destacar que Estados Unidos no entregará visas J1, la cual es requisito indispensable para realizar el programa, hasta finales de diciembre de 2020. Otro dato importante, es la necesidad por parte de toda agencia en Argentina de un contrato con al menos un espónsor de Estados Unidos, quien será el representante de todos los estudiantes que contraten el programa, y también provee a los mismos con diversas ofertas laborales para el viaje.

Análisis interno

Lozada Viajes consiguió crecer enormemente en sus 30 años de vida, gracias a su modelo de negocios de franquicias. Consiguió posicionarse como empresa de confianza en la mente de los consumidores en muchas de las provincias del país.

La empresa posee una página web en la que se puede realizar consultas, pero no se pueden realizar las compras directamente, por lo que no es una plataforma de e-commerce. Tampoco posee un área de sistemas que pueda hacerse cargo del mantenimiento de una plataforma compleja

Por otro lado, aunque posee una gran cartera de productos, los mismos son prácticamente iguales a la oferta de TDH, su competencia más directa. Por lo cual, no se observan grandes ventajas competitivas en cuanto a su cartera de productos.

A continuación, se presenta un análisis FODA ponderado de la empresa Lozada Viajes con el objetivo de definir sus fortalezas y debilidades para poder prevenir aquellas amenazas potenciales y aprovechar todas las oportunidades posibles.

Tabla 1 – FODA ponderado

Fortalezas	peso	calificación	valor ponderado	Debilidades	peso	calificación	Valor ponderado
Buen posicionamiento de marca en el país	0,6	4	2,4	Modelo de negocios obsoleto (offline)	0,8	4	3,2
Amplia red de franquicias	0,8	3	2,4	Falta de un área de sistemas (propia o terciaria)	0,8	3	2,4
Gran cobertura geográfica en el país	0,9	5	4,5	No tiene ventajas competitivas en sus productos	0,8	5	4
Buena relación personalizada con los clientes	0,7	3	2,1				
Buenos convenios con proveedores de servicios	0,6	1	0,6				
Oportunidades	peso	calificación	Valor ponderado	Amenazas	peso	calificación	Valor ponderado
Gran aumento en el sector de la demanda online en los últimos 5 años	0,9	5	4,5	Prolongación de la cuarentena y cierre de fronteras	1	4	4
Muchos jóvenes buscan viajar y trabajar en el exterior	0,7	3	2,1	Ingreso de nuevos competidores OTA	0,6	2	1,2
Claras intenciones de viajar fuera del país al terminar la cuarentena por las personas	0,4	3	1,2	Abandono de aerolíneas en el país	1	3	3
Auge de programas de trabajo en el exterior	0,9	5	4,5	Crisis económica generada por la pandemia mundial	0,7	4	2,8
Medidas políticas/legales que favorezcan al sector	0,8	2	1,6	Miedo del extranjero al contagio en el exterior	0,3	2	0,6
				Incertidumbre en cuanto a las políticas del estado post cuarentena	0,8	4	3,2
				Incertidumbre sobre el aumento del dólar	0,8	5	4

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la situación y el FODA se puede concluir que, debido al crecimiento tecnológico y las nuevas fuentes de comunicación, la utilización de sistemas informáticos y plataformas web se ha vuelto un requisito indispensable para las agencias de viaje. Los esfuerzos de marketing deben concentrarse tanto en los canales tradicionales como en los digitales, coordinados coherentemente entre ellos, para maximizar los resultados obtenidos.

También se puede observar la tendencia, anteriormente mencionada, de jóvenes en búsqueda de programas en el exterior. La cual, puede ser aprovechada por Lozada Viajes gracias a su gran cobertura geográfica y su posicionamiento de marca. Debido a los convenios con diversos proveedores de la empresa, se podrían realizar ventas cruzadas de los productos y servicios actuales con el programa de *Work and Travel*.

Además, se destaca la incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19, un mercado en constante cambio, donde se vuelve muy difícil realizar proyecciones acertadas a futuro.

La metodología utilizada para realizar el FODA ponderado fue la de asignarle un valor entre 0 y 1 a cada variable, el cual se definió como “peso” y representa la presencia de la variable en la empresa y la relación con la misma. Siendo 1 el valor más alto, variable muy presente en la empresa y 0 el valor mínimo, variable no presente en la empresa. Luego se le asignó un valor entre 1 y 5 que representa la importancia de las variables para la empresa, basándose en los intereses de la misma y en los estudios anteriormente realizados, esta variable se llama “calificación”. Siendo 5 el valor que representa la mayor relevancia y 1 el valor de menor importancia. Una vez definidos los valores, se multiplican entre ellos para obtener el valor ponderado, mientras mayor sea el mismo más importante y relevante es la variable analizada.

Para la realización del reporte se utilizó información de las siguientes fuentes; notas, diarios, estudios estadísticos, la empresa Lozada Viajes, la universidad Siglo 21 y encuestas primarias, entre otros. Se puede encontrar toda la información sobre las fuentes en el listado de referencias.

En cuanto al análisis PESTEL se decidió hacer un estudio de mercado que sea relevante y nos permita estudiar los diferentes factores de manera específica y relevante para la empresa.

Marco teórico

En esta sección se desarrollan los lineamientos teóricos específicos al plan estratégico de marketing en cuestión, siguiendo diversos autores, que han contribuido con técnicas y conocimientos necesarios para la elaboración del mismo.

Según J. M. Sainz de Vicuña (2003) el plan estratégico comienza cuando la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hasta el día de hoy, para elaborar las estrategias de los próximos años. Es por esto que la planificación estratégica no se considera como un conjunto de planes estratégicos aislados, sino más bien, un proceso que arranca con la aplicación de un modelo análisis situacional para poder comenzar con dicho plan estratégico.

Para la elaboración de un plan de estratégico de marketing, Kotler P. y Armstrong G. (2013) proponen realizar los siguientes pasos:

1. Comprender el mercado y a la situación actual de la empresa
2. Diseñar las estrategias de marketing

3. Elaborar los programas a seguir

Ambos autores destacan la importancia de realizar un análisis de la situación, tanto interno como externo. Antes de elaborar un plan de acción se debe evaluar toda la información recopilada para obtener resultados acertados y relevantes.

Una vez realizado el análisis de la situación, es momento de enfocarse en las estrategias que se utilizarán para el plan de marketing. Si bien son muchos los autores que proponen diversas maneras de elaborar dichas estrategias, la utilización de la matriz de Ansoff (1957) se considera pertinente al análisis potencial de mercado del caso de estudio.

Tabla 2 – Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz, también conocida como matriz producto – mercado, es utilizada para desarrollar estrategias de crecimiento. Es recomendable para una empresa agotar las posibilidades en los mercados actuales con los productos actuales antes de diversificar. En el caso de Lozada Viajes existen tres factores por los que no se harán estrategias de penetración de mercados (producto actual en el mercado actual):

1. La oferta de productos actual de Lozada Viajes es muy amplia y no existen muchas alternativas de expansión dentro del mismo mercado.
2. La situación descrita en el análisis del entorno muestra como el mercado y los productos que la empresa ofrece actualmente, están en un proceso de estancamiento debido al COVID-19.
3. Existe una oportunidad para la empresa en el desarrollo del producto *Work and Travel* en un nuevo mercado, tal como se muestra en el análisis FODA.

Teniendo estos factores en cuenta, la estrategia a utilizar en el siguiente plan de marketing será la de diversificación. Según Guerras y Navas (2015) la misma consiste en “añadir simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes”. La diversificación puede a su vez ser relacionada o no relacionada, haciendo referencia al nivel de conexión entre el nuevo producto y el actual. Según un estudio de las empresas turísticas en España de Cortés, Guerrero y Quer (2006), la diversificación relacionada es una gran ventaja en el sector, gracias a la posibilidad de compartir entre sus negocios los conocimientos adquiridos y realizar ventas de productos actuales como complemento al nuevo producto ofrecido, esta estrategia de ventas también es conocida como venta cruzada.

En el análisis FODA, realizado en la tabla 1, se destaca el producto *Work and Travel* como tendencia en el público joven, un público que la empresa no ha podido acaparar hasta el momento y un producto que no han vendido hasta la fecha. Este programa consiste en estudiantes de Argentina que van a realizar trabajos temporales a Estados Unidos, durante el receso universitario. Las visas que se otorgan para realizar el programa en la embajada estadounidense se llaman J1, y se obtienen antes del mes de noviembre con el objetivo de poder viajar en diciembre. Las agencias de viaje en Argentina sirven como representantes de los denominados espónsos J1, encargados de brindar los documentos DS-2019 y SEVIS, requisitos obligatorios para obtener la visa. Por último, cabe destacar que los espónsos J1 no trabajan directamente con los estudiantes, por lo que es indispensable para contratar el programa que exista una agencia de viajes intermediaria.

Luego de analizar todas las fuentes bibliográficas citadas anteriormente, se concluye que, una vez maximizados los esfuerzos de marketing en los mercados y productos actuales, es momento de pensar en alternativas como el desarrollo de mercado y la diferenciación. En este caso de estudio se buscará la incorporación de un nuevo programa, llamado *Work and Travel*, a la cartera de productos de Lozada Viajes.

Diagnóstico y discusión

Luego del análisis realizado a lo largo del reporte, podemos identificar dos grandes problemas por los que está pasando la empresa Lozada Viajes.

1. La empresa no ha conseguido desarrollar el mercado online eficientemente, si bien posee cierta presencia digital, su modelo de negocios obsoleto hace que no pueda competir contra las grandes OTA's (Online Travel Agency).

2. Los productos y servicios que Lozada Viajes ofrece actualmente no aportan una ventaja competitiva. Su cartera de productos es muy similar a la de su competencia y además se está viendo afectada por las medidas restrictivas del gobierno ante la situación de pandemia.

Actualmente la compañía cuenta con una plataforma web, la misma es meramente informativa y sirve para establecer el contacto con un vendedor en la casa central. La elaboración de una plataforma de e-commerce integrada al sistema es una gran inversión que la empresa no ha realizado hasta el momento. Si la empresa consigue desarrollar esta plataforma para poder vender sus productos de manera online junto a su modelo de negocio offline, podría conseguir grandes resultados, tal como lo consiguió Booking.com y Almucho.com cuando optaron por este nuevo modelo de negocios.

Las medidas restrictivas del gobierno se deben a la pandemia del COVID-19, el caso presentado de la compañía EVES es un claro ejemplo de cómo la crisis está afectando a la industria. Debido a la falta de ingresos, la empresa no ha analizado nuevas alternativas a sus productos y segmentos de manera apropiada. Natalia Lucero, encargada de productos y proveedores de Lozada Viajes, en una comunicación personal vía telefónica, advirtió no tener un análisis completo de las oportunidades del mercado. La empresa no ha investigado las tendencias de los jóvenes por contratar programas de intercambio laboral, también conocidos como *Work and Travel*, pero si está interesada en los mismos.

Luego de haber hecho un análisis completo del entorno, un análisis de la situación actual de la empresa, y haber presentado las herramientas que se van a utilizar en el siguiente plan estratégico de marketing se llegó a las siguientes conclusiones:

Si bien la falta de digitalización de la empresa es una debilidad presentada en la tabla 1, se tomó la decisión de no profundizar en este tema en el siguiente reporte. La razón por la que este problema no será solucionado en el siguiente plan de marketing es que la empresa se encuentra actualmente atravesando una crisis económica que imposibilita grandes inversiones en tecnología, y además se considera que existe una manera más eficiente y oportuna de generar ingresos.

Gracias al análisis FODA presentado en la tabla 1 y las definiciones del concepto de diversificación en el marco teórico, se puede concluir que, si la empresa realiza una estrategia de diversificación, añadiendo el producto *Work and Travel* a su cartera, no solo aumentaría la facturación anual de la empresa, sino también el posicionamiento de la marca en la mente de

los jóvenes estudiantes. Los ingresos de la empresa aumentarán tanto por la venta del programa mismo, como por la venta cruzada de pasajes aéreos.

El objetivo de este reporte, es analizar la viabilidad y rentabilidad de incorporar el programa *Work and Travel* a la cartera de productos de Lozada Viajes. Definiendo los pasos a seguir para que sea posible su implementación, la facturación esperada y los costos de inversión. De esta manera, expandir el alcance de la empresa en un nuevo mercado, generar nuevos ingresos para superar la actual crisis económica, y diversificar la oferta de productos de la empresa.

Plan de implementación

En el siguiente apartado se presentará el objetivo general de la propuesta, con el propósito de esclarecer el logro o beneficio que se propone obtener. Como así también los objetivos específicos abarcados por el objetivo general, con la finalidad de definir los aspectos particulares de ese logro general y facilitar el cumplimiento del mismo.

Para conseguir claridad en el plan de implementación se definirá, el alcance geográfico y temporal, los recursos involucrados, programas o acciones específicas a realizar, el marco temporal de dichas acciones y las maneras en que serán medidas las mismas.

Objetivo general

- ❖ Desarrollar y añadir el programa *Work and Travel* a la cartera de productos de Lozada Viajes casa central, buscando aumentar la facturación de la empresa en un 15%. Ofreciendo el mismo en las franquicias a lo largo del país, y generando nuevos ingresos durante el año 2021.

Objetivos específicos

- ❖ Establecer una alianza con un espónsor J1 de Estados Unidos, que proporcione más de 50 empleadores a la empresa. El propósito de esta alianza será convertir a Lozada Viajes en un representante J1 de Argentina, permitiéndole legalmente ofrecer el programa de *Work and Travel* en el país. La alianza deberá ser firmada antes de marzo de 2021.
- ❖ Desarrollar una sub-área de producto, compuesta por una persona encargada. La cual estará especializada en el programa *Work and Travel* y deberá realizar todas las actividades relacionadas al producto desde el 01 de abril de 2020 hasta el 31 de diciembre 2020.

- ❖ Aumentar un 15% la facturación anual de Lozada Viajes, consiguiendo un total de 200 participantes que hayan abonado el programa *Work and Travel* antes del día 31 de diciembre de 2021. De esta manera, poder brindar estabilidad económica a la empresa durante el periodo post crisis.

Alcance

En este apartado cabe destacar que el trabajo está enfocado en el análisis potencial de mercado y cómo la empresa va a ingresar con un nuevo producto en un nuevo mercado. No se han desarrollado estrategias específicas al posicionamiento de la marca, aunque si se espera que la incorporación del producto genere, indirectamente, un cambio positivo a la misma y un aumento considerable en la facturación de la empresa.

A continuación, se presenta la extensión geográfica y temporal que se pretende alcanzar con la incorporación del programa. Además, se explican las limitaciones existentes que pueden llegar a afectar al mismo.

Alcance geográfico: Gracias a la gran cantidad de franquicias Lozada, el producto podrá ser lanzado en 11 provincias argentinas. Obteniendo así una ventaja competitiva, ya que el resto de agencias únicamente ofrecen el programa en Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

Alcance temporal: El siguiente plan de implementación se realizará a lo largo de trece meses, esperando sus resultados finales para la fecha 31 de diciembre de 2021.

Limitaciones legales: Aquí se destaca la importancia del primer objetivo específico planteado, ya que para poder ofrecer el producto en cuestión es requisito legal y excluyente contar con una alianza con los denominados espónsores J1. Estos mismos, les brindarán a los clientes de la empresa la habilitación legal para solicitar la visa correspondiente en la embajada de Estados Unidos.

Limitaciones políticas: Estados Unidos canceló las visas que se iban a otorgar en el año 2020, debido a la pandemia del COVID-19. Si bien las medidas políticas que se especulan para el año entrante no serían las mismas, existe la posibilidad de que Estados Unidos vuelva a cancelar las visas en el año 2021. Si esto ocurriese, sería necesario replantear el plan para el año 2022.

Plan de acción I – Alianza estratégica

El siguiente plan de acción se encuentra estrechamente relacionado al primer objetivo específico planteado con anterioridad, el cual menciona la alianza comercial y generación de oferta de empleadores. Tal como se vio en el marco teórico y en las limitaciones legales del trabajo, es requisito indispensable realizar una alianza con alguno de los 40 espónsosres J1 (listado en el anexo I). Los beneficios que obtendrá la empresa de dicha alianza son:

- ✓ Habilitación legal para representar a estudiantes argentinos trabajando bajo la visa J1 en Estados Unidos.
- ✓ Más de 50 ofertas laborales en Estados Unidos, a las cuales podrán postularse los clientes adheridos al programa *Work and Travel* de Lozada Viajes.
- ✓ Accesibilidad a los formularios DS-2019 y SEVIS, los cuales son requisitos obligatorios para cada postulante a la hora de solicitar la visa J1 en la embajada estadounidense.
- ✓ Brindará acceso a un cupo limitado de visas J1. El gobierno de Estados Unidos divide estos cupos entre todos los espónsosres, basándose en la demanda que hayan tenido en años anteriores y las experiencias positivas del espónsor.

A continuación, se definen las acciones concretas, junto a la persona o área encargada de cumplirlas, para el correcto desarrollo del plan.

Acciones a concretar por Natalia Lucero del área de producto de la empresa.

- Establecer contacto, vía telefónica y por correo electrónico, con los 40 espónsosres disponibles para obtener información acerca de su oferta. Esta acción será llevada a cabo entre los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021.
- Evaluar las diferentes propuestas, que se hayan obtenido del contacto establecido con los espónsosres, para seleccionar y formar una alianza comercial con el mejor de ellos. Esta acción será llevada a cabo durante el mes de febrero de 2021.

Acciones a concretar por un abogado y la gerente de productos propios, Karina Pacheco.

- Establecer, revisar y firmar el contrato con el espónsor. Esta acción será llevada a cabo a finales de febrero de 2021.

Recursos requeridos

Plan telefónico de llamadas internacionales – recurso no disponible en la empresa.

La participación de Natalia Lucero y Karina Pacheco – recurso disponible en la empresa.

Abogado – recurso no disponible en la empresa.

Marco temporal

El plan de acción I se desarrollará desde principios de diciembre de 2020 hasta finales de febrero de 2021.

Costo de implementación

Plan telefónico internacional con la empresa Claro – \$1550 x 13 meses = \$20.150 (dato obtenido en la página web <https://www.claro.com.ar/personas/roaming>)

Honorarios del abogado Juan Lozada Olmedo – \$50.000

Costo total del plan de acción 1 – \$70.150

Medición y evaluación

Será necesario que Natalia Lucero presente un informe semanal, durante los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021, de las nuevas alternativas de espónsor. El objetivo de este informe será verificar el avance en la recolección de información.

Una vez elegido el espónsor y confeccionado el contrato, se presentará a Karina Pacheco, gerente de productos propios, para la evaluación y decisión final sobre el mismo.

Plan de acción II – creación de la sub-área de productos

El siguiente plan de acción se encuentra estrechamente relacionado al segundo objetivo específico planteado, el cual posee un enfoque operacional que servirá para cumplir con las bases físicas y con los recursos humanos que se utilizaran. Será necesaria la creación de una sub-área de producto, encargada del programa *Work and Travel*, en la casa central. La misma estará compuesta por una persona durante el transcurso del año 2021, quien será responsable de recibir, ordenar, y presentar toda la documentación de los participantes del programa. Además, deberá representar a la empresa como coordinador de *Work and Travel*, establecer la oferta final del producto y compartirla con las franquicias Lozada. Los beneficios que se obtendrán de la elaboración del sub-área serán:

- ✓ Facilitará y brindará agilidad a las tareas operativas, tales como, el manejo de los documentos del programa, el contacto con los clientes, el contacto con el espónsor J1, consultas en la embajada, cobranzas, entre otras.
- ✓ Al tener una sub-área nueva separada del área general de productos se podrá brindar un servicio especializado, en donde exista el seguimiento y el contacto estrecho con los clientes del programa.
- ✓ Evitará que los empleados actuales de la empresa tengan que dedicar muchas horas al proyecto, afectando negativamente al rendimiento de los mismos en las tareas preexistentes.

Para el desarrollo de este plan de acción se deberán concretar las acciones presentadas a continuación, respetando los encargados asignados a cada una de ellas.

Acciones a concretar por Mercedes Borrás del departamento de recursos humanos.

- Realizar una búsqueda laboral, a principios de enero de 2021, para el puesto de representante del programa *Work and Travel*. La búsqueda debe centrarse en licenciados/as de administración o comercialización, con marcado perfil comercial, disponibilidad full time, experiencia laboral en algún prestador del programa *Work and Travel*, y muy buena capacidad de comunicación.
- Realizar la evaluación de los mejores candidatos, seleccionar y contratar al mejor de ellos para el puesto de representante del programa. Esta tarea se deberá terminar a finales del mes de febrero de 2021.

Acciones a concretar por Teresita Quiroga encargada de la implementación del *BackOffice*.

- Buscar y asignar una oficina comercial para el programa *Work and Travel*, la misma deberá contar con espacio suficiente para que opere el encargado y atienda al público. Esta oficina deberá estar lista antes del mes de abril de 2021.

Acciones a concretar por Luciana Berteza, gerente administrativa.

- Brindar capacitación, tanto al nuevo empleado de la empresa, como a los vendedores actuales. Es indispensable que se los instruya, tanto en la metodología del nuevo programa, como en la manera que se integrara al mismo en el sistema actual. Esta acción será llevada a cabo durante el mes de marzo de 2021.

Recursos requeridos

La participación de Mercedes Borrás, Teresita Quiroga y Luciana Berteá – recurso disponible en la empresa.

Redes sociales y email para búsquedas laborales – recurso disponible en la empresa.

Espacio físico para el establecimiento de una oficina comercial – recurso no disponible en la empresa.

Elementos de oficina, entre ellos, una computadora, un escritorio, dos carpetas, un teléfono y una silla – recurso parcialmente disponible en la empresa.

Sala de conferencias para realizar reuniones y para capacitar a los empleados – recurso disponible en la empresa.

Marco temporal

El plan de acción II se desarrollará desde los primeros días de enero de 2021 hasta finales de marzo de 2021.

Costo de implementación

Sueldo bruto estimado de encargado/a general del proyecto, full time – \$70.000 x 10 meses + \$80.000 aguinaldo = \$770.000. Este sueldo fue calculado sumando los aportes obligatorios a un sueldo de bolsillo promedio de jefe de área en Argentina. Se utilizó la plataforma web <https://calcularsueldo.com.ar/costo-laboral-45000-3.html> como herramienta para conseguir mayor precisión.

Alquiler y gastos de oficina comercial, tomando como referencia los precios publicados en el complejo Capitalinas, Córdoba, Argentina – \$30.000 x 10 = \$300.000

Valor aproximado del equipamiento faltante de oficina – \$60.000. Este valor corresponde a la sumatoria del precio promedio en Mercado Libre de todos los objetos nombrados en el apartado de recursos requeridos.

Costo total del plan de acción II – \$1.130.000

Medición y evaluación

Una vez seleccionado el candidato será necesario que Mercedes Borrás presente a Amelia Ferrer, directora ejecutiva de la empresa, un informe detallado esta persona. De esta manera, se realizará una última evaluación antes de establecer el contrato.

Al finalizar el periodo de capacitación se realizará una evaluación al nuevo empleado incorporado en la empresa, con el objetivo de comprobar los resultados de dicha capacitación. (evaluación en el anexo II).

Plan de acción III – Presentación del programa al mercado

El siguiente plan de acción se encuentra estrechamente relacionado al tercer objetivo específico planteado, el mismo es un objetivo económico y enfocado en la captación de clientes. Una vez que se hayan establecido las bases físicas y legales para poder operar con el programa *Work and Travel*, será el momento preparar la oferta final del mismo y cumplir el objetivo de ventas. El cumplimiento de este objetivo beneficiara a la empresa de diversas maneras, entre ellas:

- ✓ Aumentará la facturación anual de la empresa, viéndose reflejado directamente en el resultado final.
- ✓ Generará ingresos a mediados del año 2021, que podrán usarse para superar la crisis económica del país.
- ✓ Incrementará indirectamente el posicionamiento de la empresa en la mente de jóvenes entre 18 y 25 años, público potencial de la empresa según el análisis del mercado realizado anteriormente.
- ✓ Abrirá la posibilidad de ventas cruzadas de pasajes a Estados Unidos a 200 nuevos clientes.

Las acciones a concretar, junto a los responsables del cumplimiento de las mismas, son las siguientes:

Acciones a concretar por el representante del programa *Work and Travel* en la empresa

- Crear los términos y condiciones del programa, junto con la oferta final del mismo donde se fijaran los precios finales. Esto servirá para ordenar y limitar las responsabilidades de todos los agentes que forman parte del mismo. Esta acción deberá estar realizada durante el mes de abril de 2021.
- Presentar la oferta final del programa al área de productos, para que desde esa área comuniquen y distribuyan el programa a todas las franquicias Lozada. Esta acción se realizará, una vez que la oferta final esté lista, durante los meses de mayo y junio de 2021.
- Recibir, organizar y atender a todos los clientes obtenidos, tanto de la casa central como de las franquicias, a partir de mayo de 2021 hasta que haya finalizado el programa.

Acciones a concretar por las franquicias Lozada

- Una vez añadido el programa a la cartera de productos y capacitado a los vendedores de las franquicias será el momento de ofrecerlo en todos los puntos de venta del país. Esta acción comenzará apenas reciban el comunicado realizado por el área de productos en mayo de 2021.
- El ingreso de nuevos clientes, la documentación solicitada y los pagos del programa deberán ser derivados al sub-área de *Work and Travel*, en donde se llevará el seguimiento de los mismos. Esta acción comenzará a realizarse a partir de mayo de 2021

Acciones a concretar por Mariano Prati, diseñador gráfico de la empresa.

- Creación y diseño de las piezas publicitarias del programa *Work and Travel*. Las mismas deberán ser presentadas antes del 10 de mayo de 2021.

Acciones a concretar por Camila Giorgi, responsable de Marketing en la empresa.

- Elaboración de campañas publicitarias en redes sociales, Google ads, email marketing y medios tradicionales de comunicación. Las mismas deberán ser puestas en marcha a partir de junio de 2021.

Recursos requeridos

La participación de Mariano Prati, Camila Giorgi y del representante del programa – recurso disponible en la empresa.

Área de productos de la empresa – recurso disponible en la empresa

Franquicias Lozada – recurso disponible en la empresa.

Instalaciones físicas para atender al público y organizar la información brindada por las franquicias – recurso disponible en la empresa.

Marco temporal

Las acciones para el cumplimiento de este objetivo comenzarán en abril de 2021 y seguirán desarrollándose siempre que el programa siga vigente en la cartera de productos de la empresa.

Costo de implementación

Piezas publicitarias (folletería, gacetillas, flyers, tarjetas de presentación, entre otros) – \$25.000 número estimado a partir del tarifario de diseño Bleu Cards (agosto 2020).

Campaña en redes sociales. Realizando una inversión de \$800 en Facebook e Instagram y \$200 en Twitter por día – \$30.000 al mes x 7 meses = \$210.000 (Ejemplo de asignación de presupuestos en campañas publicitarias de Facebook en el Anexo III)

Campaña en Google Ads. Realizando una inversión de \$500 por día – \$15.000 al mes x 7 meses = \$105.000 (Ejemplo de asignación de presupuestos en campañas publicitarias de Google en el Anexo IV)

Campaña en medios tradicionales, tales como, radio y publicidad en exteriores – \$15.000 en radio al mes, con 5 apariciones a la semana (el segundo en la radio 106.9, en un horario rotativo, cuesta 90\$) + \$10.000 en cartelería para exteriores – \$25.000 totales por mes x 7 meses = \$175.000

Costo total del plan de acción III – \$515.000

Medición y evaluación

Para el control de este plan de acción será necesaria la realización de informes quincenales por parte del representante de *Work and Travel*, que contengan información sobre los clientes captados, los ingresos recibidos, los gastos realizados y las proyecciones futuras.

Además, Camila Giorgi deberá evaluar y reajustar las campañas digitales semanalmente, con las herramientas de Google analytics y Facebook ads (impresiones, clicks, me gustas, visualizaciones, alcance, entre otras), para obtener el mayor beneficio posible de las mismas. En cuanto a las campañas de publicidad tradicionales, utilizara medidores tales como, el rating y el cpm (coste por mil espectadores), para evaluar los resultados y las alternativas disponibles.

Presupuesto final del plan de marketing

Para realizar el cálculo de este presupuesto se sumará el costo de implementación que se calculó dentro de cada plan de acción, para así obtener el total de dinero necesario para llevar a cabo el plan de marketing.

Plan de acción I = \$70.150 + Plan de acción II = \$1.130.000 + Plan de acción III = \$515.000

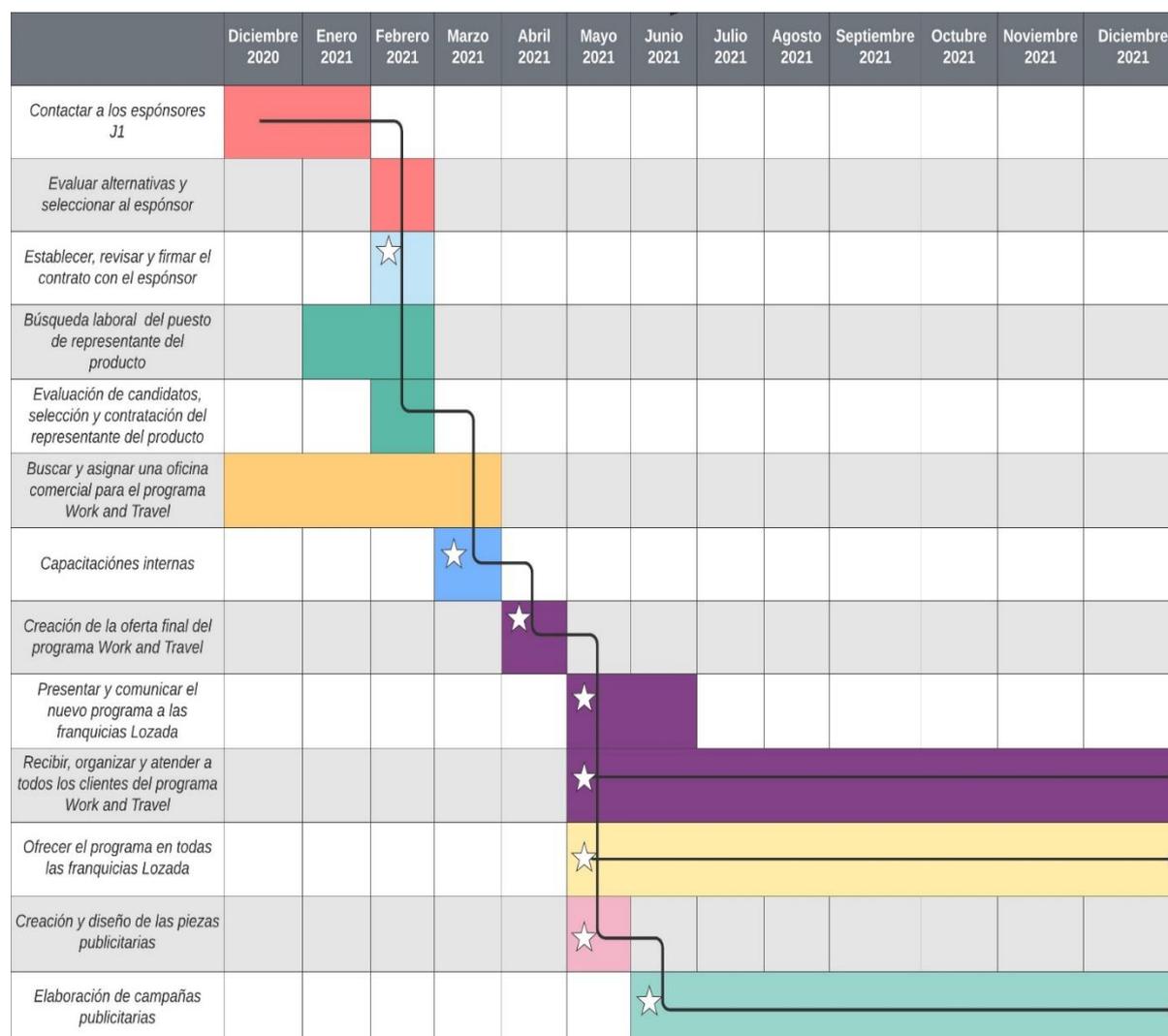
Presupuesto total para el plan de marketing = \$1.715.150

Metodología de implementación del plan de marketing

A continuación, se presentan las acciones a concretar, organizadas cronológicamente a través de un diagrama de Gantt.

Para la elaboración del diagrama se utilizó la aplicación online Lucid. Cada color representa a un mismo encargado, por lo cual, se puede distinguir que tareas serán coordinadas individualmente y cuales requerirán la coordinación entre distintas personas. Además, se puede observar que hay una flecha continua en el diagrama, esta representa, de una manera más sencilla, el orden en el que se irán concretando las acciones. Cabe destacar que algunas de las acciones no podrán dar comienzo hasta que no estén terminadas por completo las acciones anteriores, estas estarán marcadas con una estrella para facilitar la comprensión de la tabla 3.

Tabla 3 – Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

En este reporte de caso se analizó la empresa Lozada Viajes, quien pertenece a la industria del turismo en Argentina. Se definió la situación actual de la misma, con el objetivo de identificar la problemática que la empresa posee y brindar una solución a la misma.

Gracias a la realización de dicho análisis, se pudo identificar la principal problemática de la empresa. Debido a un contexto de crisis socio – económico, causado por la pandemia del COVID-19, la empresa no ha podido facturar lo esperado en el año 2020. Además, el gobierno no establece medidas concretas y estables para garantizar cierta estabilidad en lo que queda del año, por lo que proyectar con los productos actuales se ha vuelto extremadamente difícil.

Para encontrar una alternativa eficiente, que permita generar nuevos ingresos y brindarle estabilidad a la empresa, se realizó un análisis potencial del mercado. Luego de un exhaustivo análisis de la situación, se concluyó en un plan de acción concreto. El mismo, cuenta con recomendaciones, presupuestos, medidores de resultados, encargados por cada tarea, marco temporal, entre otros datos que facilitarán su implementación.

El cumplimiento de estos planes de acción, es requisito indispensable para que se puedan obtener los beneficios del plan de marketing. Todas las acciones concretas presentadas forman parte de una estrategia de diversificación organizada y estructurada. Los primeros dos planes de acción presentados, enfocan sus esfuerzos en las bases necesarias para poder implementar un nuevo producto, denominado *Work and Travel*. Este producto, contara con una oferta de más de 50 empleadores y será administrado desde una sub-área específica y dedicada al mismo. El último plan de acción, en cambio, se concentra más en la promoción y venta del producto.

Con la implementación de este plan de marketing, se espera que la empresa consiga generar nuevos ingresos, a mediados del año 2021, que le brinden estabilidad económica. De esta manera, superar la crisis actual socio – económica y obtener una ventaja competitiva que le permita destacarse de su competencia, quienes tienen el mismo problema.

En la actualidad existe mucha información disponible para quienes quieren comprar el producto, pero no para quienes quieren ofrecerlo. La información que existe es vaga, imprecisa e incompleta. Por lo que, este reporte de caso aportará información valiosa, sobre los requisitos, costos y beneficios, para todo aquel que busque vender el programa *Work and Travel* o conocer como funciona la industria.

A su vez, también servirá para empresas en la misma situación que EVES, nombrada en los antecedentes, quienes necesiten alternativas para superar la crisis y no terminar con sus operaciones. La incorporación de este producto en empresas que tienen el conocimiento general del mercado, no representa una gran inversión, pero si puede convertirse en un gran ingreso, siempre y cuando, se sigan los parámetros y recomendaciones de este reporte de caso.

Recomendaciones

Es de suma importancia para la implementación de este plan, elegir un buen Sponsor J1, que brinde una buena cartera de ofertas laborales, tenga experiencia en el programa y trabaje de manera seria y organizada.

Además, la empresa deberá realizar un seguimiento constante de los comunicados que haga la embajada de Estados Unidos, para asegurarse que se retomen las visas J1 para el año 2021.

Una vez que las bases legales y políticas se encuentren en orden, el programa se haya puesto en marcha y se hayan asignado los roles en la empresa, se deberán coordinar los desarrolladores de campañas publicitarias y los diseñadores gráficos para conseguir comunicar el producto eficientemente. Deberán revisar las campañas a lo largo del año, utilizando los medidores mencionados en este reporte de caso, para poder optimizarlas y conseguir el mayor beneficio posible.

Bibliografía y referencias

ACAV y Amadeus España, 2018, Estudio estratégico del sector de las agencias de viaje en España 2018, p.14

Ansoff, 1957, Strategies for Diversification, Harvard business review, Estados Unidos, pp. 113 – 124.

BCRA, 2020, publicaciones y estadísticas – tipo de cambio. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp

Blue Cards, agosto de 2020, Tarifario de diseño gráfico. Recuperado de: http://www.bleucards.net/Tarifario_BleuCards.pdf

CACE, agosto de 2020, resumen del estudio mid term, p.14. Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

Cortés, Guerrero y Quer, 2006, Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas, Cuadernos de Turismo, nº 17, Murcia, Escuela de turismo.

Embajada de EEUU, 2020, tabla de espósores vigentes para la visa J1. Recuperada de <https://j1visa.state.gov/participants/how-to-apply/sponsor-search/?program=Summer%20Work%20Travel&state=&sort=program&order=asc>

Eves, 2020, Comunicado de prensa online. Recuperado de <http://www.eves.com/main.php>

Giorgi Camila, 2020, Entrevista por videoconferencia con los alumnos de la universidad Siglo 21.

Guerras y Navas, 2015, *La dirección estratégica de la empresa*, Pamplona, España, Thomson Reuters, p. 273

IATA, 2020, comunicado de prensa de IATA. Recuperada de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/03/la-asociacion-internacional-de-transporte-aereo-le-pidio-al-gobierno-que-autorice-los-vuelos-nos-preocupa-que-argentina-se-convierta-en-otra-venezuela/>

INDEC, agosto de 2020, encuesta de ocupación hotelera, informe técnico volumen 4 nro. 155, p.7. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_20548ADF5B38.pdf

INDEC, septiembre de 2020, estadísticas de turismo internacional, informe técnico volumen 4 nro. 163, p. 4. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_09_20C1D78DFA57.pdf

Kotler y Armstrong, 2013, *Fundamentos del Marketing* 11ª ed, Mexico, Pearson.

Krizanovic Paula, 2019, Nota en diario virtual iprofesional. Recuperada de <https://www.iprofesional.com/management/291644-se-multiplican-las-consultas-de-interesados-en-emigrar-por-estudio>

Kutschera Stephanie, 2019, “Travel trends” reporte para la plataforma Trekk Soft. Recuperado de <https://www.trekksoft.com/en/blog/65-travel-tourism-statistics-for-2019>

Lozada Nicolás, septiembre de 2020, encuesta online “Análisis de las tendencias en Argentina a la hora de viajar”. Recuperada de: <https://docs.google.com/forms/d/1uxeZyOTG0bUsBmweIHQ1mHRL30GX16aoZOeYEDBMcYg/edit#responses>

Lozada Viajes, 2020, Misión definida por la empresa. Recuperada de <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Pazos Diana, abril de 2019, nota sobre el ecoturismo en Argentina para el diario Clarín. Recuperada de: https://www.clarin.com/viajes/auge-ecoturismo-argentina-sumo-15-areas-protegidas-10-anos_0_OaP8ATY52.html

Proyecto de ley, 2020, ley de sostenimiento y reactivación del turismo. Recuperado de: <https://www.aadidess.com/wp-content/uploads/2020/09/dictamen-ley-sostenimiento-y-reactivacion-turismo-docx.pdf>

Romero Víctor, nota “El gran negocio de Booking” en el diario El Confidencial, 2017, recuperada de https://www.elconfidencial.com/espana/comunidad-valenciana/2017-05-01/booking-gran-negocio-espana-hoteles-comisiones-30-fiscalidad-holanda_1373572/

Rovner Jonathan, 2017, Nota en el diario La Nación sobre Booking.com. Recuperada de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-caso-booking-la-agencia-que-empezo-con-un-solo-empleado-nid2090379/>

Sainz de Vicuña, 2003, *plan estratégico en la práctica*, Madrid, España, ESIC EDITORIAL.

Tafitravel, 2015, Nota en blog virtual. Recuperada de <https://tafitravel.blogspot.com/2015/05/programa-laboral-de-watar-en-estados.html>

Anexos

Anexo I - Listado de Sponsor JI en Estados Unidos (2020).

Sponsor Name	Address & Zip	City	State	Telephone
A Cultural Exchange Service, Inc.	14258 Creek Run Drive 33579	Riverview	FL	(866) 401-8910
Alliance Abroad Group, L.P.	1645 E. 6th Street #100 78702	Austin	TX	(512) 457-8062
American Australian Association, Inc.	50 Broadway Suite 2003 10004	New York	NY	(212) 338-6860 Ext: 304
American Exchange Organization, Inc.	6820 Commercial Dr, Suite D 22151	Springfield	VA	(571) 279-0529
American Hospitality Academy	PO Box 420116 33042	Summerland Key	FL	(866) 511-0908
American Institute For Foreign Study - Campower Program	1 High Ridge Park 6905	Stamford	CT	(203) 399-5000 Ext: 5106
American Work Adventures, Inc.	775 BAYWOOD DR STE 109 94954	PETALUMA	CA	(707) 559-5800
American Work Experience	500 West Putnam Avenue Suite 400 6830	Greenwich	CT	(203) 661-9352
ASSE International, Inc	228 N Coast Hwy 92651	Laguna Beach	CA	(949) 494-4100 Ext: 200
Camp Counselors USA/Work Experience USA	901 E Street, Suite 300 94901	San Rafael	CA	(415) 339-2740
Camp Wayne for Boys, Inc.	53 Summit Dr 11743	Huntington	NY	(570) 798-2511
CampGroup, LLC	4 NEW KING ST 10604	WHITE PLAINS	NY	(847) 242-0009
Center for International Career Development	4530 Union Bay Place NE, Ste. 214 98105	Seattle	WA	(206) 957-7112
Council on International Educational Exchange, Inc.	300 Fore Street 4101	Portland	ME	(207) 268-6245
CSB International, Inc.	36 Park Avenue 11706	Bay Shore	NY	(877) 669-0717
Cultural Exchange Network, Inc.	338 Broadway St. Suite 620 63701	Cape Girardeau	MO	(573) 335-7111
Cultural Homestay International	255 West End Avenue 94901	San Rafael	CA	(415) 459-5397
Dynamic Global Exchange, Inc.	30725 River Crossing Street 48025	Bingham Farms	MI	(248) 645-0505
Educational Resource Development Trust	2601 Ocean Park Blvd., Suite 322 90405	Santa Monica	CA	(424) 259-1192
Foundation for Worldwide International Student Exchange	PO Box 1332 38025	Dyersburg	TN	(770) 579-0567
GeoVisions	1645 E 6TH ST Suite 100 78702	AUSTIN	TX	(603) 363-4187
Global Educational Concepts, Inc.	P. O. Box 305140 37230	Nashville	TN	(615) 391-2924
Greenheart Exchange	746 North La Salle Drive 60654	Chicago	IL	(866) 684-9675
Greenwood Lake Gaelic Cultural Society, Inc.	PO Box 933 10925	Greenwood Lake	NY	(914) 356-5521

ICCE, Inc.	3530 Wilshire Blvd. Suite 1150 90010	Los Angeles	CA	(213) 380-4546
InterExchange, Inc	100 Wall Street, Suite 301 10005	New York	NY	(212) 924-0446 Ext: 410
InterExchange, Inc.	100 Wall Street, Suite 301 10005	New York	NY	(212) 924-0446
International Cultural Exchange Organization Inc.	11931 Foundation Place, STE 220 95670	Gold River	CA	(916) 985-4826
International Educational Exchange, Inc.	55 New Orleans Road 210 Fountain Center 29928	Hilton Head Island	SC	(843) 785-1963
International Exchange of North America, Inc.	699 Washington St Ste 203 7840	Hackettstown	NJ	(888) 724-4292
Intrax Work/Travel	600 California Street, 10th Floor 94108	San Francisco	CA	(415) 434-5451
Ireland Institute of Pittsburgh	1601 Marys Avenue 15215	Pittsburgh	PA	(412) 394-3900
Janus International Hospitality Student Exchange	2300 Corporate Blvd. NW Suite 232 33431	Boca Raton	FL	(804) 589-1924
Life Adventures, Inc.	14258 Creek Run Drive 33579	Riverview	FL	(888) 896-4953
Signature Services Corporation	3236 Irving Blvd. 75247	Dallas	TX	(214) 466-2043
Spirit Cultural Exchange, Inc.	137 North Oak Park Avenue Suite 304 60301	Oak Park	IL	(708) 763-8940
United Studies, Inc.	PO Box 22863 71903	Hot Springs	AR	(501) 321-2000
United Work and Travel, a Division of APEI	11155 Dolfield Boulevard, Suite 216 21117	Owings Mills	MD	(410) 581-7788
Walt Disney Parks and Resorts, U.S., Inc.	Immigration Compliance Department 1375 E. Buena Vista Drive, 2N 32830	Lake Buena Vista	FL	(407) 828-2858
World Wide Cultural Exchange, Inc.	28097 Smyth Dr Suite B 91355	Valencia	CA	(661) 299-4714

Fuente: página oficial de la embajada de EEUU en Argentina.

Anexo II – Evaluación de conocimientos post capacitación.

1. Defina la misión, visión y valores de Lozada Viajes añadiendo su opinión personal sobre las mismas



2. Cuales son los productos que ofrece la empresa?



3. Cuántas son las franquicias Lozada y en qué provincias se encuentran?



4. Que es un programa de Work and Travel?



5. Qué son y para qué sirven los sponsors J1



6. Quien es el sponsor al que Lozada Viajes representa?



7. Cuantos cupos de visas J1 tiene la empresa disponibles al año?



8. Que documentos necesitan presentar los estudiantes en la embajada de Estados Unidos?



9. En cuantos pagos se abona el programa y cuales son las fechas límites para realizarlos?



10. Que deben realizar obligatoriamente los estudiantes una vez que estén en Estados Unidos?



Fuente: Elaboración propia.

Anexo III – Facebook business ejemplo del presupuesto en una campaña

The screenshot shows the Facebook Business Ads Manager interface. The left sidebar contains navigation options: 'Work and Travel', 'New Ad Set', and 'New Ad'. The main content area displays the 'A/B Test' section, which includes a notification: 'A/B test creation has changed'. Below this, the 'Campaign Budget Optimization' section is shown as 'On'. The 'Campaign Budget' is set to 'Daily Budget' with a value of '\$800.00' in 'ARS'. The 'Campaign Bid Strategy' is also visible. A 'Close' button and a confirmation message 'All edits saved' are at the bottom.

Fuente: Elaboracion propia en plataforma Facebook Business

Anexo IV – Ejemplo de asignación de presupuestos en campañas publicitarias de Google Ads

The screenshot shows the 'Nueva campaña' (New Campaign) setup screen in Google Ads. The progress bar indicates the current step is 'Configurar grupos de anuncios' (Configure ad groups). The 'Presupuesto y pujas' (Budget and bids) section is active, with the following details:

- Presupuesto (Budget):** Indica el importe medio que quieras invertir al día (Indicates the average amount you want to invest per day). Value: 500,00 ARS. A note states: 'No pagarás en un mes más del presupuesto diario multiplicado por el promedio de días de un mes. Es posible que algunos días inviertas una cantidad inferior al presupuesto diario, y otros, hasta el doble. Más información' (You won't pay in a month more than the daily budget multiplied by the average number of days in a month. It's possible that some days you'll invest a smaller amount than the daily budget, and others, up to double. More information).
- Puja (Bid):** ¿En qué quieres centrarte? (Where do you want to focus?). Selected: Conversiones (Conversions). Métrica recomendada para tu campaña (Recommended metric for your campaign). Definir un coste por acción objetivo (Define a target cost per action). CPA objetivo (Target CPA): 69,65 ARS. A note states: 'Tu CPA objetivo recomendado es 70,00 ARS según el coste por conversión medio anterior de tus campañas de búsqueda' (Your recommended target CPA is 70,00 ARS based on the average conversion cost of your previous search campaigns).

A green confirmation bar at the bottom states: 'En esta campaña se utilizará la estrategia de puja CPA objetivo para que' (In this campaign, the target CPA bidding strategy will be used so that).

Fuente: Elaboración propia en plataforma Google Ads