



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Estrategias de marketing digital para posicionar  
una agencia de viajes en el entorno online”**

**Autor: Juan Francisco Silva**

**DNI: 29.403.473**

**VMKT06752**

**Licenciatura en Comercialización**

**2020**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Análisis de la situación</b> .....	<b>6</b>
1. Análisis externo: Macroentorno - PESTEL.....	6
a) Variable política.....	7
b) Variable económica .....	7
c) Variable social.....	8
d) Variable tecnológica.....	8
e) Variable ecológica .....	9
f) Variable legal.....	9
2. Microentorno - Demanda .....	9
Mercado de consumos, cambios de comportamiento .....	10
Características de la demanda del consumidor final .....	10
Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	11
a) El poder del cliente .....	11
b) El poder del proveedor .....	11
c) Los nuevos competidores entrantes .....	11
d) La amenaza que generan los productos sustitutivos .....	12
e) La naturaleza de la rivalidad .....	12
Competencia .....	12
3. Análisis interno.....	13
Cadena de valor .....	13
Actividades primarias .....	14
Actividades de apoyo .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>16</b>
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	<b>19</b>
<b>Plan de implementación</b> .....	<b>21</b>
Objetivo general.....	21
Alcance general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Planes de acción .....	22
Táctica 1: Desarrollo del canal digital .....	22

Táctica 2: Desarrollo del conocimiento de marca .....	23
Táctica 3: Aumentar la conversión .....	24
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>31</b>

#### **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Matriz de posicionamiento Lozada viajes.....	13
Gráfico 2: Diagrama de Gantt .....	26

#### **Índice de tablas**

Tabla 1: Comparativo de oferta entre dos tipos de participantes .....	10
Tabla 2: Comparativos de competidores .....	13
Tabla 3: Matriz FODA .....	15
Tabla 4: Plan de acción táctica 1 .....	23
Tabla 5: Plan de acción táctica 2 .....	24
Tabla 6: Plan de acción táctica 3 .....	25

## Resumen

El presente reporte de caso propone brindarle a la empresa de turismo Lozada viajes un plan estratégico a desarrollarse en el año 2021, para ello se ha realizado un análisis de la situación de la empresa considerando aspectos tales como la economía Argentina y la pandemia a nivel mundial entre otros. Con el fin de adaptarse a este nuevo escenario y recuperarse en el corto plazo se ha realizado un diagnóstico de la empresa concluyendo en la necesidad de realizar el desarrollo del canal digital.

A partir de lo mencionado ut supra se plantearon objetivos específicos que serán llevados a cabo mediante la implementación de diversos planes de acción, estableciendo como estrategia principal para la empresa, mejorar su posicionamiento en el entorno online.

La implementación del plan estratégico mencionado permitirá lograr una mejor comunicación con sus clientes, conocerlos, alcanzar otros mercados y aumentar su nivel de competitividad frente a las demás empresas de la zona que prestan servicios similares con una presencia más activa en los canales físico y online.

Palabras clave: empresa de turismo, agencia de viajes, plan estratégico, posicionamiento, entorno online.

## Abstract

This case report proposes to provide the tourism company Lozada viajes with a strategic plan to be developed in 2021, for which an analysis of the company's situation has been carried out, considering aspects such as the Argentine economy and the pandemic worldwide. among others. In order to adapt to this new scenario and recover in the short term, a diagnosis of the company has been carried out, concluding on the need to carry out the development of the digital channel.

Based on the aforementioned ut supra, specific objectives were proposed that will be carried out through the implementation of various action plans, establishing as the main strategy for the company, improving its positioning in the online environment.

The implementation of the aforementioned strategic plan will allow for better communication with its clients, getting to know them, reaching other markets and increasing their level of competitiveness compared to other companies in the area that provide similar services with a more active presence in physical and online channels.

Keywords: tourism company, travel agency, strategic plan, positioning, online environment.

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se realizará un análisis de la Empresa Lozada Viajes, con el objetivo de generar una propuesta que permita reposicionar la marca en el entorno online, buscando consecuentemente que a través de la propuesta planteada la empresa pueda lograr una diferenciación en el servicio online y mejorar las condiciones de competitividad en el entorno mencionado.

Como un primer paso cabe describir que la empresa Lozada viajes cuenta con 80 puntos de venta, los cuales se hayan distribuidos en 11 provincias y posee una trayectoria de más de 30 años en el sector, lo que la convierte en la red de agencias de viajes más grande del país.

Sus inicios se remontan al año 1987 donde Cecilia Trigo de Lozada junto con su marido Facundo Lozada inauguraron su agencia de viajes en la ciudad de Córdoba. Años más tarde se incorporan el resto de sus hijos dando comienzo al crecimiento no solo de la estructura de la empresa sino también de la cartera de productos que ofrecían. Para el año 2009 Visa elige a Lozada viajes como la empresa de turismo favorita en el interior de Argentina, ya por el año 2014 la empresa es conducida por Juan Cruz Lozada con el objetivo de seguir siendo la empresa n°1 en franquicias turísticas. Actualmente el objetivo de la empresa es conquistar la excelencia y su estrategia de liderazgo se basa en innovar en la gestión, por ese motivo brinda un servicio personalizado para que el usuario pueda crear su propio paquete en base a sus deseos y expectativas.

La principal problemática para las empresas de turismo argentinas está situada en el comercio online, el modelo en el que la persona se dirigía físicamente a la agencia de viajes ha quedado prácticamente obsoleto y es momento que logren actualizarse para que no pierdan las oportunidades que representan las ventas online. Asimismo, hay otra problemática que afecta a la mayoría de las empresas turísticas desde comienzos del 2020 como ser el escenario de emergencia sanitaria debido a la situación de pandemia mundial. Con respecto a este tema cada país tiene sus normativas a la hora de viajar y el consumidor tiene temor de hacerlo este año 2020 o el próximo debido no solo a la incertidumbre por la cuarentena en Argentina, que se extiende continuamente, sino también por temor a quedar barados en el país visitado, por posibles cierres de fronteras o cese de transporte o por los rebrotes que han surgido en todo el mundo, y en lugar de ser un viaje de placer se puede transformar en todo lo contrario, por la situación planteada las ventas este año cayeron rotundamente en Lozada. A pesar de los esfuerzos en abrir el camino hacia la omnicanalidad con los consumidores, la solución en este momento para la empresa es vender viajes a futuro dando una cierta flexibilidad a los mismos (haciendo posible un cambio de fecha, etc.).

La empresa actualmente posee una estrategia comercial pasiva en la cual la mayoría de las ventas provienen porque el cliente se acerca a la empresa, en el caso de las ventas por internet la estrategia es informativa, las transacciones se realizan en la agencia perdiendo de esta manera oportunidades de crecimiento y posicionamiento, por este motivo es preciso que trabajen conjuntamente el área de marketing y comunicación (mediante estrategias de marketing online) y la asesoría externa de sistemas tecnológicos e informáticos (con la mejora del sitio web y desarrollo de una aplicación) para poder generar un mayor tráfico en la página web de la empresa, lograr un sitio atractivo para el

cliente y desarrollar una aplicación para que el pago se pueda realizar de manera online, logrando al instante alcanzar, fidelizar clientes y cerrar las ventas en el momento. Por esta situación Lozada debe evolucionar acorde a la demanda del mercado, si no lo logra es posible que a futuro las ventas empiecen a decaer y la empresa comience a perder los clientes actuales y potenciales.

Como antecedentes se encuentra: un Trabajo Final de Grado sobre el posicionamiento y reposicionamiento de la empresa Danone. Se estudió el caso Danone para ver como consolidó su estrategia de posicionamiento para obtener un lugar privilegiado en la mente de los consumidores y el uso de la estrategia de reposicionamiento para volver a replantear su marca y mejorar la conexión con sus clientes. Prestando especial atención a los cambios del mercado, a la competencia, a la tecnología y a la innovación. (Granados, 2019).

Luego se encuentra otro antecedente realizado por la empresa Comunica Web en el que se analiza desde el punto de vista del marketing online la situación actual del sector de agencias de viajes, seleccionando las empresas más influyentes del mismo y realizándoles una comparativa en el medio. (Comunicaweb.es, 2012).

También se dispone de un estudio sobre el posicionamiento de marcas-destino realizado para la revista Innovar Journal de Colombia en el que se analiza el posicionamiento de cinco regiones turísticas españolas. García, J., Gómez, M. y Molina, A. (2013).

Un antecedente relevado en Ecuador, sobre el diseño de un plan de marketing digital para posicionar una agencia de viajes de Cuenca en el que se estudió la demanda potencial y el segmento de mercado de servicios turísticos de la ciudad de Cuenca con el objetivo de proponer un plan de marketing digital para posicionar a la empresa Emivaltur Cía. Ltda. (Torres Gómez, 2015).

Asimismo, se localiza una investigación realizada por Marcelo Ayala Silvera y Laura Giménez González para el festival de turismo de Cataratas del Iguazú estudiando el posicionamiento estratégico de las agencias de viajes de Ciudad del Este. (Silvera y Giménez, 2009).

También podemos citar como antecedente una Tesis sobre el posicionamiento de marca para una agencia de viajes chilena llamada Cocha en el que se desarrolla un Plan de Marketing para lograr el posicionamiento de la marca cocha más precisamente en el segmento Turismo Cocha Joven. (Gómez Brown, 2007).

Según un relevamiento realizado por el grupo de estudios sobre Turismo y Sociedad del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires:

“El 56% de los turistas frecuentes canceló uno o más viajes a raíz de la pandemia de coronavirus, aunque el 74% volverá a realizarlos cuando se normalice la situación sanitaria, un 15% no sabe qué decisión va a adoptar y solo un 5% cree que va a cambiar el destino de ese dinero para otro fin”.

El relevamiento fue realizado sobre una muestra de 959 personas mayores de 18 años.

“La encuesta destacó que el 46% de los viajes cancelados tenían como destino el exterior, mientras que un 43% de los viajes caídos se iban a realizar en la Argentina. Además, reveló que tras la pandemia el 58% elige viajar dentro de la Argentina, el 26% prefiere salir al exterior y un 12% opta por destinos dentro de América Latina. Con relación al tipo de transporte, el 58% dijo que viajará en avión, el 30% en automóvil y el 6% en micro. Las personas que participaron en la encuesta residen en la ciudad de Buenos Aires y en las provincias de Catamarca, Chubut, Córdoba, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Rioja, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego y Tucumán. Por otra parte, el 32% de los encuestados viajaría recién el año próximo, el 30% lo haría este mismo año, un 19% no sabe cuándo, y apenas un 14% planifica una salida para cuando exista una vacuna contra el coronavirus. Asimismo, el 58% de los futuros viajeros remarcó como "muy importante" la contratación de servicios que incluyan la devolución del dinero si los viajes se cancelan por fenómenos sanitarios, mientras que un 25% lo consideró como “algo importante.” (Télam, 2020).

Es importante analizar este caso para Lozada viajes porque la plataforma online es uno de los medios más utilizados por los consumidores a la hora de consultar o adquirir un paquete turístico y hoy en día la situación particular que afecta a la empresa los lleva a tener que adaptarse a esta nueva situación por que podrá alcanzar nuevos mercados, atraer otros segmentos de consumidores, contrarrestar la caída de ventas y lograr ventajas competitivas. Ahora si bien se sabe que la mira está puesta en el 2021 este análisis puede servir para reposicionar la marca en el entorno online para ser una empresa competitiva en este entorno lo antes posible. Implementar la estrategia mencionada traerá para el marketing de Lozada viajes una gran variedad de beneficios, como, por ejemplo: atraer más tráfico en el sitio web, más clientes como consecuencia del tráfico, podrá reducir sus costos en publicidad, mejorar la reputación, diferenciación con respecto a la competencia, mejorar la difusión de la marca que por su contenido que puede ser viralizado rápidamente en las redes sociales y mejorar la interacción con los clientes. Con lo planteado se generará como novedad un impacto social positivo al requerir personal más capacitado y preparado, con mayor conocimiento de las herramientas informáticas y un mejor manejo en la propuesta de servicio y atención al cliente.

## **Análisis de la situación**

De acuerdo con los antecedentes recabados Lozada viajes se encuentra en una situación particular en el entorno online, no cuenta con una plataforma desarrollada que satisfaga las necesidades de sus clientes, es necesario que utilice una estrategia de reposicionamiento para volver a replantear su marca en el entorno online y mejorar notablemente su capacidad de respuesta y comunicación con los clientes. A continuación, se realizará un análisis del Macroentorno en la industria del turismo utilizando la herramienta Pest o Pestel y en el Microentorno se procederá a enfocarse en la empresa Lozada viajes utilizando como herramienta las cinco fuerzas de Porter, además de realizar un análisis interno de la empresa por medio de la matriz DAFO y su cadena de valor.

### *1. Análisis externo: Macroentorno*

Se realizará un análisis con la herramienta Pestel con la finalidad de exponer los escenarios donde la empresa actúa:

*a) Variable política:*

El gobierno nacional ha aplicado una serie de medidas al sector turístico, algunas de ellas afectan a Lozada viajes directamente, se encuentran incluidas en el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (Atp):

Se invirtieron más de \$32.8 mil millones a la industria del turismo con el fin de que las empresas puedan abonar contribuciones patronales, el pago del 50% del salario de sus empleados y créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos.

Con el fin de Reactivar el Turismo interno y recuperar la economía luego de la pandemia el Estado Nacional aportará \$16.5 mil millones a la entrega de un crédito equivalente al 50% de las compras realizadas en Turismo para gastos de consumo en el sector durante 2021. Se prevé que se realizarán preventas por \$33 mil millones.

El Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo (Pacit) Es una inversión en tres fondos que implican más de \$4.000 millones.

Además, se procedió al congelamiento del pago de impuestos como luz, gas, etc. Con la prohibición de cortes por casos de mora hasta seis facturas.

Las agencias de viajes pueden atender al público exclusivamente por canales electrónicos. Hay suspensión de plazos administrativos y suspensión de aranceles. Se habilitó un Local virtual para que las agencias de viajes operen en el subdominio “tur.ar” hasta el 31 de diciembre de 2020. (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

*b) Variable económica:*

Es una variable de alto impacto para el análisis, teniendo en cuenta la delicada situación económica que atraviesa la Argentina debemos tener en cuenta varios aspectos generales:

De la evolución del PBI podemos encontrar el índice EMAE (Estimador Mensual de la Actividad Económica), de allí surge que en junio de 2020 se registró una variación de -12,3% respecto al mismo mes de 2019. El indicador desestacionalizado observó un incremento de 7,4% respecto al mes anterior, mientras que el indicador tendencia-ciclo disminuyó 0,1%. (Indec, 2020)

El aislamiento social, preventivo y obligatorio convirtió al turismo en una de las actividades económicas más afectadas por el impacto de la crisis. Se observa una actividad nula desde abril de 2020. Desde el 12 de marzo se suspendieron las llegadas de todos los vuelos internacionales de pasajeros que unen la Argentina con destinos considerados de riesgo. Solo Aerolíneas Argentinas fue exceptuada con el fin de lograr la repatriación de argentinos varados en el exterior a partir del 17 de marzo. Luego se ampliaron y modificaron las restricciones para el ingreso y egreso de pasajeros al territorio nacional a través de todo punto de acceso.



Una de las consecuencias económicas que trajo la pandemia es la crisis en las empresas provocando el cierre de estas y en otros casos como el de las marcas internacionales que abandonen el país generando mayor tasa de desempleo.

El dólar continua con un futuro incierto aumentando día a día, sumando las últimas medidas aplicadas por el gobierno, el impuesto país más el 35% de ganancias lleva a que a los argentinos les resulte cada vez más difícil poder emprender un viaje al exterior, por lo que la opción más cercana puede ser explorar el turismo interno. Contrariamente a lo que ocurre con los turistas extranjeros que les resulta más económico viajar a nuestro país ya que el tipo de cambio los favorece.

“El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 1,9% con relación al mes anterior. Los bienes tuvieron una variación de 2,3%, mientras que los servicios tuvieron una variación de 1,1% con respecto al mes anterior.” (Indec, 2020). Se observa claramente que el poder adquisitivo del consumidor baja diariamente limitándose a satisfacer sus necesidades básicas, dado que la variación del IPC ha sido un 1,9% la inflación acumulada en lo que va del año 2020 resulta ser del 15,8%.

“La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2020, muestra una caída de 5,4% con relación al mismo período del año anterior.

Estos últimos meses el gobierno y la oposición están cada vez más distanciados respecto a las políticas llevadas a cabo. La reforma judicial, el tipo de cambio, la pandemia y la inflación en constante aumento son una barrera para los turistas argentinos que quieran viajar al exterior convirtiéndose en un bien de lujo en el que cada vez es más difícil acceder. Por último, se concluye con respecto a esta variable que Argentina está cayendo en la depresión de su ciclo económico.

c) *Variable social:*

Debido a la situación actual se han generado grandes cambios en el comportamiento de los consumidores, el entorno online se ha vuelto imprescindible, potenciando el uso de las redes sociales y el *e-commerce*. En referencia al turismo, a pesar de ser una tendencia que venía creciendo globalmente ha sufrido una retracción, por el momento no se puede realizar viajes al exterior ni al interior por lo que el consumidor tiene puesta su mirada para el próximo año.

d) *Variable tecnológica:*

La tecnología ha transformado el sector turístico, ha permitido que el viajero esté mucho más informado y pueda planificar con perfección la organización del viaje de principio a fin. Existen además plataformas como Tripadvisor que permiten dejar opiniones y valoraciones, blogs de viajes, y redes sociales en las que se publica tanto lo bueno como lo malo del viaje. Esta participación del viajero genera una presión extra a las empresas turísticas para ofrecer mejor calidad, variedad e innovación a la hora de ofrecer sus productos.

La tecnología e internet han permitido ampliar los canales de distribución. Hasta hace poco los clientes potenciales eran los que se acercaban físicamente a la agencia de

viajes. Ahora las agencias tienen personas dedicadas específicamente a las redes y pueden cotizar un viaje en un período muy corto de tiempo. brindando al potencial cliente un servicio de calidad que valora a la hora de elegir una agencia de viajes en la que operar. Se pueden gestionar las diferentes fases del viaje desde un teléfono, se han creado oportunidades para muchas empresas de llegar al viajero a través de apps. Mediante estrategias de Big podemos conocer mejor al cliente, cerrar una venta y fidelizarlo. La Tecnología permite estar en contacto permanente con el cliente y ofrecerle soluciones de una forma rápida y personalizada en base a sus gustos y preferencias.

*e) Variable ecológica:*

Los consumidores valoran cada vez más a las empresas que toman a la responsabilidad social como práctica principal para el cuidado del medio ambiente, ya sea en la elaboración de sus productos, envases, desechos. Lo que las obliga a pensar en productos que generen un impacto positivo en el mismo. Si bien una agencia de turismo no produce contaminación es importante mostrarles a los consumidores su preocupación por el medio ambiente como por ejemplo en el reciclado, etc. Se pueden ofrecer a los consumidores destinos como islas paradisíacas o entornos naturales fomentando la ecología.

*f) Variable legal:*

El entorno legal en el país es un punto importante a la hora de tomar decisiones. La situación actual donde se ve afectado el consumo en general presenta aspectos negativos. En Argentina el turismo es una de las actividades más golpeadas por la pandemia por eso se busca aprobar una Ley de Asistencia al sector que pueda ayudar en este momento que beneficiaría a 470.000 trabajadores del sector turístico, gastronómico y hotelero, se incluye el ATP hasta el 31 de diciembre, aportes no reembolsables de hasta dos salarios mínimos vital y móvil, prórroga por 180 días de todos los impuestos sobre el patrimonio, capital y ganancias y reducción de las cuotas del impuesto a los débitos y créditos. Otros aspectos por considerar son por ejemplo la ley de Teletrabajo promoviendo un nuevo marco legal, restricciones en la compra de moneda extranjera estableciendo un cupo máximo de USD 200 por persona por mes, decisiones a nivel nacional, provincial y municipal que afectan al trabajo, industrias y la vida diaria de las personas en general.

Como resultado final de la herramienta PESTEL con respecto el análisis del Macroentorno de Marketing se encuentra variables que tienen impacto negativo en algunos sectores: como el político, el económico y el legal e impacto positivo en el sector social, tecnológico y ecológico. Es importante anticiparse a los cambios del macroentorno para reaccionar rápidamente y evitar correr riesgos innecesarios.

*2. Microentorno*

*Demanda:*

“La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado periodo de tiempo, en un entorno definido de marketing y bajo un programa específico de marketing” (Kotler y Keller 2012)

La demanda del sector está constituida por:

Demanda de producto: Se parte de la base de tomar la demanda de servicios turísticos ofrecidos por agencias de viajes.

Demanda geográfica: Se parte de la base de tomar la demanda geográfica de Argentina.

Argentina es un país en el que la demanda de servicios turísticos crece potencialmente. En relación con el mercado local Argentina cuenta con un total de 6.624 agencias autorizadas a funcionar. El mercado se encuentra moderadamente concentrado por compañías líderes de origen internacionales como Almundio (con un total de 122 franquicias en todo el país) y Despegar con gran presencia online. (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

*Mercado de consumos, cambios de comportamiento:*

La evolución de las expectativas de consumo y turismo durante la cuarentena muestra que aún se mantienen las principales tendencias identificadas en el mes de abril. La crisis generada por la pandemia ha disminuido su nivel de ingresos, los trabajadores autónomos y los empresarios han sido los más afectados en materia de ingresos, debido a la interrupción forzosa de sus actividades que generó el aislamiento obligatorio. La pérdida de poder adquisitivo y el miedo a una crisis económica se consolidan como los dos factores que más desincentivan las decisiones de consumo. El miedo a viajar por temor a contagio y la pérdida de poder adquisitivo atentan sensiblemente sobre las decisiones de viajes. (Singerman y Makón 2020)

*Características de la demanda del consumidor final:*

Hoy en día se puede visualizar dos tipos de consumidores: los que planean viajar con su grupo familiar, utilizando transporte aéreo o su vehículo propio como principales medios de transporte al interior del país y los que planean viajar al exterior, siendo el destino preferido Europa principalmente España e Italia. A pesar de haber sido el foco de la epidemia, Europa continúa siendo el continente preferido por los argentinos a la hora de viajar. (Singerman y Makón 2020).

En ambos grupos la compra de un paquete turístico es consciente, planificada y su principal canal de venta son las Agencias y sitios web. El mayor consumo es la clase Alta y Media. La recesión y la pandemia han retraído la demanda de dichos paquetes turísticos.

Oferta: ante el desarrollo de los cambios producidos en el sector turismo como consecuencia de la pandemia, la Oferta responde rápidamente a tratar de satisfacer la demanda con la colaboración del gobierno mediante la implementación de políticas que permitan lograr el crecimiento del turismo interno.

Se puede apreciar una oferta con dos tipos de participantes:

Tabla 1: Comparativo de oferta entre dos tipos de participantes

<b>Grandes competidores</b>	<b>Pequeños y medianos competidores</b>
Marcas múltiples y Franquicias	Marca única
Amplia cartera de productos	Cartera de productos pequeña
Multinacionales, Internacionales y Nacionales	Locales
Canales Masivos	Canales: agencias online y redes sociales
Segmento múltiple	Segmentos pequeños y nichos de mercado. Perfiles establecidos.
Principal diferenciador: La Marca	Principal diferenciador: Compromiso por la satisfacción de las necesidades puntuales de los clientes
Principal Ventaja: Variedad de ofertas	Principal Ventaja: Paquete Premium

Fuente: elaboración propia

*Análisis de las cinco fuerzas de Porter:*

*a) El poder del cliente:*

El poder de negociación con los clientes es bajo, estos cuentan con una amplia gama de posibilidades a la hora de elegir con qué Agencia o Empresa Online va a realizar su próximo viaje. Por eso es importante que Lozada obtenga ventajas competitivas para diferenciarse del resto, como ser mayor cantidad de cuotas con poco interés, mejor precio en los paquetes, etc., para de esta manera lograr que los consumidores se inclinen hacia ellos.

*b) El poder del proveedor:*

Las agencias de viajes cuentan con distintos tipos de proveedores, uno de ellos es el operador en el destino que se encarga de recibir a los pasajeros, alojarlos y brindarles excursiones. También existen proveedores mayoristas que ofrecen paquetes en cuanto a los servicios aéreos. El poder de negociación es bajo ya los proveedores que posee Lozada son pocos, pero mayormente grandes empresas y pymes y en algunos casos monotributistas. En el caso de los proveedores pequeños no pueden prescindir de la facturación por lo que el poder de negociación es mayor. (Canvas, 2020).

*c) Los nuevos competidores entrantes:*

La amenaza de nuevos competidores siempre es posible en todos los sectores, el turismo no es la excepción a pesar de las barreras de entrada altas en cuanto a la importante inversión que hay que colocar si se quiere entrar al sistema con una nueva agencia de viajes (ya que la mayoría se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida) sino también en cuanto a la tecnología que ha hecho posible que los canales online sean la mayor amenaza debido a la aparición de competidores que ofrecen las mismas opciones que las agencias y con iguales o mejores promociones.

d) *La amenaza que generan los productos sustitutos:*

Los productos sustitutos para una Agencia de Viajes son mayormente los ofrecidos por las empresas online como Turismo *City*, *Booking*, *Trivago*, *Avantrip*, *Airbnb*, etc., que ofrecen opciones para que el consumidor pueda organizar el viaje a su medida sin necesidad de recurrir a una Agencia físicamente.

e) *La naturaleza de la rivalidad:*

La rivalidad entre competidores es una constante en el sector del turismo ya que hay empresas líderes que se encuentran no lo físicamente con sucursales en todo el país sino también en los canales online, entre ellas empresas internacionales de gran prestigio. Antiguamente el consumidor tenía temor de realizar compras por este medio, pero hoy en día ya es algo natural por eso la mayor competencia se encuentra en los canales online.

Entre los principales competidores podemos encontrar:

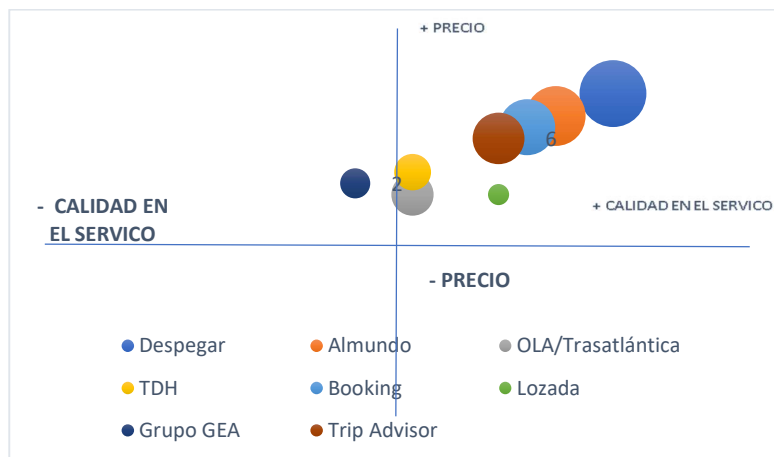
- I) Despegar: Canal online. Agencia de viajes número 1 en Latinoamérica. Canal físico, 6 franquicias en Córdoba.
- II) Almundo: Canal online y offline. Sistema de franquicias (puntos de venta modelo con costos más altos, por ejemplo, shopping de alto volumen).
- III) OLA/Transatlántica: Mayorista y canal offline más canal online (minorista) baja presencia.
- IV) TDH: Canal offline con franquicias en crecimiento (52 aprox.).
- V) *Booking*: Canal online. Solo hotelería. También es proveedor de Lozada.
- VI) Grupo GEA: Pool de agencias de viaje, canal offline (más de 350 agencia adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires).
- VII) *TripAdvisor*: Canal online a nivel global.
- VIII) Agencias de Viajes de diferentes aerolíneas: Online y offline (Canvas, 2020)

*Competencia:*

Los competidores directos e indirectos son varios y de diferente tamaño de acuerdo con su participación en el mercado y en cuanto al crecimiento del sector online.

En el mapa de competidores puede observarse el comportamiento de estos en base a las siguientes valoraciones: Precio (+) vs Precio (-) y Mayor Calidad en el Servicio vs Menor Calidad en el Servicio. El grupo de competidores lo definimos desde el umbral Precio y Calidad. Vale aclarar que en la relación Precio (+) se define a las empresas que tienen mejores precios en sus ofertas y Precio (-) caso contrario y en Mayor Calidad en el Servicio se define todo lo que se ofrece en el paquete ofrecido y el seguimiento que se les realiza a los consumidores luego de la venta.

Gráfico 1: Matriz de posicionamiento Lozada viajes



Fuente: elaboración propia

Desde este punto se parte observando que la elección de competidores tiene como objetivo competir en los canales físicos y online con la intención de lograr una diferenciación. En este caso Despegar se diferencia al ofrecer el mejor precio y calidad, por su parte Al mundo se encuentra casi en la misma línea en cuanto al Precio y la calidad, Booking tiene muy buen posicionamiento en el mismo nivel, TripAdvisor se caracteriza por tener mucha presencia online y lo lleva a la línea de los anteriores competidores, Ola trasatlántica tiene precio alto pero menor calidad, Grupo Gea y Tdh se encuentran casi en la misma posición competitiva en la relación Precio/Calidad. Por su parte Lozada viajes tiene precio y calidad altos, pero no ha logrado alcanzar el posicionamiento online deseado con escasa diferenciación e innovación para atraer clientes potenciales.

En el caso de los grandes competidores tienen un gran posicionamiento que les permite diferenciarse por ello.

Tabla 2: Comparativos de competidores

EJE	Despegar	Almundo	OLA	TDH	Booking	Grupo GEA	TripAdvisor	Agencias de aerolíneas	Lozada
PDV	NO	SI	SI	SI	NI	SI	NI	SI	SI
Canal Digital / Redes	INTENSIVO	INTENSIVO	BAJO	BAJO	INTENSIVO	BAJO	INTENSIVO	INTENSIVO	BAJO
Diferenciación	MUY ALTA	MUY ALTA	BAJA	MEDIO	MUY ALTA	MEDIO	MUY ALTA	MUY ALTA	MEDIO
Calidad	ALTA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA-
Surtido	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO
Alianzas Estratégicas	SI	SI	NI	NI	SI	SI	SI	SI	NO
Personalización	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI
Precios	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO

Fuente: elaboración propia

### 3. Análisis interno:

#### Cadena de valor:

“Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. La cadena de valor identifica

nueve actividades estratégicamente relevantes —cinco primarias y cuatro de apoyo— que crean valor y costos en un negocio específico.” (Kotler y Keller 2012)

*Actividades primarias:*

(1) logística de entrada, o traer materiales al negocio: “Tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo con las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock. Comprometida la venta, se realiza el pedido y se almacena en las instalaciones.”

(2) operaciones, o transformar los materiales en productos terminados: “En cuanto al funcionamiento del circuito en sí, el sector de depósito recibe la orden de provisión proveniente de compras (prenumerada) y pone en marcha el proceso si cuenta con los productos, o espera la compra de los mismos. Si tiene que recibirlos, sólo firma el remito y se queda con una copia. Por el contrario, si tienen que buscarlos, se dirige uno de los cadetes de Compras al local con la orden de compra.”

(3) logística de salida, o envío de los productos terminados: “Terminados los productos, se avisa al encargado de Ventas, generalmente de manera telefónica y, luego de controlar lo producido con lo vendido, él o el jefe de depósito ordenan el despacho.”

(4) Marketing, incluyendo ventas: el marketing y la comunicación se encuentran nucleadas en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias. Plan de marketing anual. Las funciones específicas que realiza son: Planes de marketing específicos para áreas. Seguimiento de tiempos y procesos del Área de Producción Gráfica. Gestión de cuentas de correo corporativas. Gestión integral de Mi Casa Lozada, intranet a través de la cual los socios y colaboradores pueden acceder a información clave de todas las áreas. Apertura de franquicias: contacto y seguimiento de la implementación de la marca y *layout* del punto de venta. Capacitaciones iniciales a nuevos franquiciados en jornadas introductorias. Capacitación continua a través de cursos online del campus virtual. Eventos institucionales y celebraciones de Lozada Viajes. Eventos organizados por Lozada Viajes para promocionar entre los clientes (franquicias) destinos, cadenas hoteleras o líneas aéreas. Manejo de redes sociales oficiales. Capacitación y asistencia a las franquicias para el manejo de redes sociales corporativas. Diseño de piezas gráficas.”

(5) Servicio: El asesor de viajes mantiene una presencia cálida durante el desarrollo del viaje hasta finalizar el mismo, luego continua con el servicio de Postventa volviéndolo a contactar para que le narre su experiencia generando una retroalimentación con el fin de registrar disconformidades y oportunidades de mejora y planificar acciones de reparación en caso de ser necesario. Asimismo, desde la casa central hay procesos claves para los franquiciados, en los que se incluyen procesos de *startup*, gestión de proveedores y productos, marketing y comunicación y tour operador.

*Actividades de apoyo:*

(1) Aprovechamiento: “La política de inventarios que utiliza la compañía es similar a la denominada “*just in time*”, es decir que la política es de tener poco stock en días de venta. Aunque en los productos de alta rotación, los 5 principales, hay una política de 3 meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra.” (Canvas, 2020).

(2) Desarrollo de tecnología: “Lozada viajes cuenta con los siguientes desarrollos tecnológicos: Google para la administración de correos electrónicos, licencia como G Suite (Drive, otros), servidores, etc. Software administrativo, contable, y comercial para la casa central (Franquicias Turísticas de Argentinas S.A. y la casa fundadora de Lozada Viajes con sus tres sucursales. Web oficial, desarrollo del e-commerce. - *Web Tour* operador, *Facebook*, Tienda Lozada, Mi casa Lozada y *Software* de gestión para las franquicias.

(3) Gestión de recursos humanos: “El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro. Los principales requerimientos para su público interno se pueden dividir en tres ejes principales: Conocimientos técnicos en turismo, Experiencia en ventas y Viajes realizados. Las entrevistas laborales son realizadas generalmente por el encargado del área de la vacante, aunque puede solicitar apoyo al Área de Recursos Humanos.” (Canvas, 2020).

(4) Infraestructura de la empresa: Lozada viajes posee tres organigramas funcionales, los cuales comparten la misma dirección: Presidente (Juan Cruz Lozada), Directora Ejecutiva (Amelia Ferrer) y Directora Financiera (Gabriela Alasia). Luego se desprenden tres grandes áreas:

Gestión comercial, de calidad, desarrollo y marketing organizacional: dividida en Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación.

Gestión de productos propios: dividido en diferentes áreas: Sudamérica y Brasil; Centroamérica y Caribe; Estados Unidos y Europa; aéreos; y Asesoría Externa;

Gestión administrativa, contable y financiera: dividida en dos áreas, como Administración y Asesoría Externa (Estudio Contable, Estudio Jurídico y Legal, Sistemas Tecnológicos e Informáticos y Gestión Mintur).

Las metas para la empresa hasta el año 2022 son: Crecimiento del tour operador, expansión de franquicias, crecimiento del Campus Lozada, omnicanalidad, desarrollo del canal online y de todos los canales comerciales. Se concluye que el desarrollo del canal online es factible de realizar para la empresa ya que cuenta con una asesoría externa en sistemas informáticos que le permitiría desarrollar el trabajo sin dificultad, la mencionada temática se desarrollará oportunamente en el plan de implementación.

Tabla 3: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano</li> <li>• Posicionamiento de marca en Argentina</li> <li>• Red de franquicias</li> <li>• Calidad en el Servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline</li> <li>• Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al Público óptima</li> <li>• Confiable</li> <li>• Capital humano altamente capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de <i>expertise</i> tecnológico</li> <li>• Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros</li> <li>• No posee <i>e-commerce</i> serio</li> <li>• No cuenta con una App</li> <li>• No llaman a los clientes para saber si el viaje resultó como esperaban</li> <li>• Página web deficiente</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de vuelos y paquetes flexibles</li> <li>• Plan previaje argentina</li> <li>• Aerolíneas <i>low cost</i></li> <li>• Mejor utilización de las redes sociales (<i>Instagram, Facebook</i>)</li> <li>• Lanzamiento de segunda marca</li> <li>• Crecimiento del campus Lozada</li> <li>• Innovación tecnológica para lograr posicionarse en el canal online</li> <li>• <i>E-mail marketing</i></li> <li>• Contratar <i>Influencers</i> para promocionar la marca en los jóvenes.</li> <li>• Desarrollo de App.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente</li> <li>• Economía Inestable</li> <li>• Pérdida de competitividad</li> <li>• Volatilidad del tipo de cambio</li> <li>• Leyes gubernamentales</li> <li>• Altos costos en desarrollos tecnológicos</li> <li>• Restricciones y/o limitaciones al acceso de moneda extranjera</li> </ul>

Fuente: (Canvas, 2020) y elaboración propia

Para analizar el Macroentorno se ha utilizado la herramienta PESTEL y para el Microentorno las 5 fuerzas de Porter, se llega a la conclusión que las mencionadas herramientas son de utilidad para obtener un análisis completo tanto del Macroentorno como del Microentorno, se llega a ver que difícilmente Lozada Viajes pueda cumplir todas las metas que se habían planteado para el año 2022, ya que el 2020 se perdió, se cree que recién para el 2023 puedan llegar a conseguir algunas de las metas planteadas.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se procede a analizar las diferentes teorías y conceptos sobre el posicionamiento de una marca con el fin de lograr el marco teórico para el desarrollo de la propuesta. Los principales conceptos que se abordarán son principalmente posicionamiento, imagen e identidad de marca

Kotler y Keller (2012) definen al posicionamiento como una acción de diseñar estrategias que permitan diferenciarse de la competencia tanto a corto como a largo plazo para ocupar un lugar privilegiado en la mente de los consumidores meta. De la misma manera Santesmases Mestre (2012) tiene un pensamiento similar al plantear al

posicionamiento como el lugar que ocupa el producto según las percepciones que tienen los consumidores de este con respecto a la competencia. Y en última instancia Jack Trout y Al Ries (2002) definen al posicionamiento como la manera en la que se influye la mente de los prospectos para posicionar el producto en su mente.

Kotler y Keller (2012) plantean a la imagen como las percepciones y creencias que tienen los consumidores y que son traídas a través de asociaciones en su memoria. Por su parte Santesmases Mestre (2012) plantea la imagen como una representación mental de los atributos y beneficios percibidos por el consumidor de la marca o producto.

Kotler y Keller (2012) plantean a la identidad con el concepto del *brand equity* teniendo en cuenta los factores que influyen en su creación como ser el nombre, logotipo, slogan, etc. Sin embargo, Santesmases Mestre (2012) plantea la identidad de la marca como algo que la hace única y la diferencia de las demás.

Como conclusión se puede observar que la imagen de la marca refleja las percepciones actuales, la identidad refleja las percepciones que se deben desarrollar para que perdure en el tiempo y el posicionamiento de la marca representa el significado que la marca aspira a tener, ocurre en la mente del usuario, los tres autores consultados coinciden en esta definición, por mi parte coincido con los autores citados.

El posicionamiento se puede medir a través de la percepción, la recordación y la asociación, primeramente, se comienza a analizar la percepción:

Según Jiménez y Gervilla (2011) para conocer el posicionamiento de sus productos y marcas, las empresas utilizan como método la investigación de mercados. Los resultados suelen representarse gráficamente en un mapa perceptual, que nos ofrece un panorama visual de las opiniones. Para realizar un diseño del mapa de posicionamiento es importante analizar dos grandes grupos de información: a) Atributos más valorados por los consumidores: Los beneficios que el consumidor satisface en el consumo pueden ser muy variados. En este sentido, debemos buscar cuáles resultan más importantes para mi público objetivo. Los atributos que tendremos que analizar puede que en ocasiones no estén relacionados de forma directa con el producto, sino con la imagen de marca. b) Análisis de competidores: la identificación de las organizaciones que operan en el mismo segmento de mercado será importante a la hora de diseñar estrategias de co-competencia. Solo si conocemos quiénes están satisfaciendo las necesidades de los mismos segmentos, podremos diseñar estrategias eficientes en dichos mercados. Asimismo Monferrer Tirado (2013) explica que para llevar a cabo una estrategia de posicionamiento se debe seguir un método que consta de cuatro fases sucesivas: Identificar los atributos principales del producto, conocer la posición de los competidores en base a los atributos, decidir el mejor posicionamiento para el producto (basado en sus características, usos, beneficios, tipología de las personas, frente a la competencia, definición de una categoría de producto y en la relación precio/calidad) y comunicar el posicionamiento. Una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto, la empresa debe de comunicarlo de manera eficaz a través del resto de elementos del marketing mix. Para facilitar el proceso de elección se suele recurrir a la herramienta denominada mapa de posicionamiento. A través de él la empresa es capaz de localizar la posición relativa de sus productos respecto a los de la competencia para cada uno de los atributos considerados.

Antes de hablar de la recordación se va a comenzar con el concepto de marca: La marca es definida por la Asociación Americana de Marketing (AMA) como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”. Para Santemas Mestre (2012) la marca sintetiza todo lo que el producto representa para el mercado, además sirven como instrumento de protección legal.

Al hablar de notoriedad de marca Rossiter y Percy (1987), la definen como la capacidad potencial que tiene el consumidor para reconocer o recordar el nombre de la marca como una cierta categoría de producto. La notoriedad es un ejercicio de identificación de la marca bajo diferentes condiciones. David Aaker (2014) habla de cuatro niveles dentro de la notoriedad de la marca: marca dominante, sería cuando es la única marca que es capaz de recordar el consumidor dentro de una categoría de productos y que hace que muchas veces la propia categoría adopte en la cabeza del consumidor el nombre de dicha marca. *Top of mind*: es la primera marca en la que piensa el consumidor cuando se le pregunta por una determinada categoría de productos, por ejemplo, Coca Cola. Recuerdo espontáneo: se trata de marcas que el consumidor es capaz de recordar cuando se le nombra una determinada categoría de productos o una necesidad que cubren dichos productos. Por ejemplo, si se les pregunta a consumidores sobre marcas que relacionan con viajar, podrían recordar *Booking*, *Iberia*, *TripAdvisor*, etc. Recuerdo inducido: este sería el último nivel de notoriedad, ya que para que el consumidor recuerde la marca necesita de una exposición previa a la misma, ya sea viéndola o escuchando su nombre. Por ejemplo, si se le consulta al consumidor por las marcas que conoce de teléfonos celulares las primeras que se le vienen a la mente son Samsung, Iphone, Motorola o Sony, pero luego al ver un listado con otras marcas como Huawei o LG puede darse cuenta que es una marca que inicialmente no había recordado pero que si conoce. Para Keller (1993) cabe mencionar que la notoriedad de marca favorece la creación de asociaciones acerca del producto, los que se encuentran en la base de la creación de la imagen de marca, los que facilitan la llegada de nueva información para afianzar la notoriedad y mantener y asegurar la imagen percibida por el consumidor. Finalmente, Wilensky (1997) habla del valor de las marcas afirmando que depende de su poder competitivo que está compuesto por diez criterios básicos: “1) conocimiento o grado de existencia mental que la marca tiene en la demanda, la marca se evalúa por el nivel de presencia mental y luego por su nivel de reconocimiento (*Top of mind*), 2) identidad o grado de asociación con el tipo de producto al que nombra. 3) definición o grado de asociación con indicadores tangibles del producto, tales como los materiales (de qué está hecho), las formas (cómo está construido), los usos (para qué está destinado) o la empresa (quién lo produce) e ideas fuerza que sirven de base para la construcción de un producto imaginario atractivo (Coherencia). 4) pertenencia o grado de asociación con usuarios del target buscado. La marca pierde valor competitivo para un segmento si se les asigna pertenencia a consumidores de otros segmentos, como por ejemplo ser usadas por personas de otro sexo, otra edad u otro nivel social (Familiaridad) 5) referencia o grado de asociación con usuarios “idealizados”. El valor de la marca es mayor si es vivida por un segmento como medio para su ascenso social (Estatus) 6) personalidad o grado de diferenciación con lo conocido en ese negocio, como por ejemplo “buen gusto” o “inteligencia” (Originalidad) 7) extensión o grado en que la marca es capaz de constituirse en sombrilla de otras variedades del producto. Éste es uno de los

aspectos más relevantes del valor de una marca, siempre y cuando no implique la pérdida de otros valores como “identidad” o “definición” (Sinergia) 8) disposición o grado de actitud favorable por el uso de la marca en el pasado (Prueba) 9) penetración o grado de difusión. Alude al número de personas que usa actualmente la marca. Si bien éste debe ser uno de los indicadores fundamentales a veces es, equivocadamente, el único criterio empleado (*Share*) 10) interés o grado de asociación con valores, ideas e incluso fantasías del consumidor (Deseo).”

Como último punto se desarrolla el concepto de Branding, según Kotler y Keller (2012) el *branding* consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distingan de otros productos y servicios. Los especialistas en marketing deben mostrar a los consumidores “quién” es el producto (dándole un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a identificarlo), así como qué hace y por qué deberían adquirirlo. El *branding* crea estructuras mentales y contribuye a que los consumidores organicen sus conocimientos sobre productos y servicios. Según Pacheco, Murillo, Vidal (2017) el branding es un proceso de un estudio, creación, desarrollo, construcción y diseño de estrategias de marca para su implementación en medios previamente planificados. La Marca se convierte en el ADN, el espíritu o el alma de una organización, lo cual, no solo es un logotipo en su forma, color, tipografía o estructura visual; es más que eso, la marca tiene valor que asume actitud, personalidad, asociación y emociones. Tu cliente es el fin de una marca, lo que dice, siente o piensa de un determinado servicio o producto, define cómo quieres que le vea, con aspiraciones, fortalezas, experiencia, juventud, liderazgo, entre otros, por eso, debe necesariamente ser auténtica, poseer identidad, ser flexible, funcional y diferenciarse para el posicionamiento en la mente del consumidor.

En síntesis, el *branding* se encarga de estudiar el negocio, los valores y la marca mediante recursos creativos y estratégicos para conseguir su posicionamiento. Este proceso tiene en cuenta la importancia de lograr comunicar a los clientes valores y experiencias. Teniendo en cuenta que a través de una marca se puede comunicar entre otros elementos seguridad, familiaridad, singularidad, diferencia, etc., lo que se busca es producir en ellos emociones y deseos.

## **Diagnóstico y Discusión**

En función del análisis realizado con anterioridad a Lozada viajes podemos determinar que el principal problema para la empresa es la falta de un posicionamiento online sólido en el mercado, a la hora de pensar en una empresa de viajes las primeras que asocian los consumidores en Argentina son Al mundo y Despegar.

Según lo observado en el análisis del macroentorno Argentina se encuentra en recesión, ligado también a la devaluación de la moneda, la inflación, la limitación a la compra de moneda extranjera, los nuevos impuestos y la pandemia el turismo se encuentra prácticamente paralizado.

Con respecto al análisis interno Argentina está sumergida en una crisis económica desde hace varios años, pero actualmente hay políticas llevadas a cabo en virtud de potenciar en principio el turismo interno. Esta es una oportunidad para que la

empresa comience a repuntar las ventas, inicialmente con el turismo interno y luego generar las estrategias necesarias para poder llevar al turista que prefiere viajar al exterior con los mejores beneficios posibles. Lozada ya posee una marca consolidada en el país y cuenta con diferenciaciones con respecto a la competencia, por eso es de vital importancia fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías para estar a la par de los competidores internacionales pudiendo fortalecer las ventas y posicionar la marca a nivel global en los entornos físico y online, por lo que destinar una parte de las reservas a realizar una inversión en el desarrollo de la tecnología necesaria para lograr mejorar el sitio web parece en principio arriesgado pero el beneficio que le traerá a la empresa a futuro será mucho mayor porque podrá competir en el entorno online sin problemas.

Teniendo en cuenta que las generaciones de consumidores más jóvenes como la generación Z y los *millennials* (generación Y) utilizan como medio principal las herramientas digitales a la hora de investigar, planificar y concretar sus viajes es importante lograr que la plataforma digital de la empresa los atraiga y cubra todas sus necesidades. Actualmente la misma presenta falencias que impiden captar la atención de estos y la falta de un desarrollo adecuado del *e-commerce* disminuyen la posibilidad de captar nuevos nichos de mercado como los mencionados anteriormente. En caso de no desarrollar nuevas herramientas tecnológicas se verá afectado llegar a captar a las nuevas generaciones, mantener a los clientes actuales y finalmente lograr la omnicanalidad deseada por la empresa.

De la información recolectada ha podido observar que la marca Lozada no se encuentra en el *top of mind* de los consumidores ni a nivel nacional ni a nivel online, tiene un buen posicionamiento en el interior del país, pero todavía le falta lograr un posicionamiento adecuado en el resto de las provincias como así también en el entorno online. Asimismo, se ha observado un crecimiento de la competencia con desarrollos tecnológicos innovadores, las plataformas online acaparan la atención de los potenciales clientes, los cambios de hábitos y costumbres de estos a raíz de la pandemia han llevado al auge de la web. Por los motivos explicados, la empresa está perdiendo posicionamiento y competitividad, por lo que en caso de no lograr una rápida capacidad de adaptación ante las nuevas exigencias del mercado se pone en riesgo el futuro de esta.

Por los antecedentes recabados para lograr el reposicionamiento deseado es importante que la empresa se encuentre en contacto con sus consumidores, lograr su fidelidad mediante estrategias de marketing, generar una imagen de confianza de marca y conocer que es lo que se dice de ella prestando atención a los medios de comunicación online como las redes sociales, blogs, portales, etc. Por lo tanto, es necesario desarrollar el canal digital, para lograr la difusión de la marca, aumentar el tiempo de permanencia del potencial cliente en el sitio web y mejorar la interacción con los clientes para responder en forma rápida y eficiente a todas sus exigencias, logrando de esta manera captar mayor cuota de mercado, generar el crecimiento de las ventas y un crecimiento en el tráfico del sitio web. La empresa cuenta con los elementos suficientes para poder generar los cambios necesarios con el fin de adaptarse a esta nueva situación. Solo necesita saber con claridad a donde quiere llegar para poder ofrecerle a sus clientes un servicio de calidad y diferenciado.

Con la implementación de la propuesta planteada se espera lograr que el reposicionamiento de Lozada viajes aumente en un 40% en el entorno online, lo que le aportará a la empresa múltiples beneficios entre lo que se encuentran: mayor diferenciación en cuanto a los productos y servicios ofrecidos, potenciar las ventas, generar una base de datos de los clientes y posibles clientes, respuesta inmediata a las consultas realizadas, ofrecer promociones a su medida, generar valor para el cliente, mayor penetración de mercado, contrarrestar la caída de ventas locales para lograr ser competitiva en el exterior y un mejor manejo en la propuesta de servicio y atención al cliente.

## **Plan de implementación**

En primer lugar, se procederá a mencionar la misión, visión y valores de Lozada viajes:

**Misión:** “Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.”

**Visión:** “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”.

**Valores:** “Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas” (Canvas, 2020).

Consecuentemente en base al diagnóstico realizado se procederá a definir tanto el objetivo general como los objetivos específicos. Además, se establecerá el alcance, recursos involucrados, acciones específicas o concretas que desarrollar, marco de tiempo para la implementación y una propuesta de medición o evaluación de acciones.

### *Objetivo general:*

Mejorar el posicionamiento online de la marca Lozada viajes en un 40% para diciembre 2021, a través del desarrollo de nuevas tecnologías que permitan lograr un sitio web atractivo con el fin de captar nuevos clientes y lograr la recordación de la marca.

### *Alcance general:*

La propuesta abarca a todos los empleados de la empresa, principalmente las áreas de Marketing y Comunicación y Sistemas tecnológicos e informáticos.

**Alcance temporal:** el desarrollo de la propuesta tendrá el horizonte temporal de un año, desde enero 2021 a enero 2022.

**Alcance geográfico:** al tratarse principalmente del sitio web el alcance de la propuesta tendrá un impacto a nivel nacional e internacional.

### *Objetivos específicos:*

- Desarrollar un canal digital con más opciones e interactivo con el fin de lograr 10.000 visitas en el sitio web de Lozada viajes a efectuarse el primer semestre del 2021.

- Incrementar las visitas mensuales en el sitio web un 50% en los próximos 12 meses.

- Aumentar el ratio de conversión de contactos calificados a clientes en 12 meses, para alcanzar una base de 2.000 nuevos clientes y poder mejorar la rentabilidad y productividad.

*Planes de acción:*

*Táctica 1: Desarrollo del canal digital.*

*Descripción:*

Según lo analizado hasta el momento, es de vital importancia desarrollar el canal digital de Lozada viajes acorde a las exigencias del mercado. Por eso es importante que se realicen mejoras en el sitio web, entre las que se pueden mencionar:

- Mejorar el buscador de vuelos, paquetes, seguros y traslados (el actual es muy lento, poco efectivo y no cubre las necesidades de los clientes);
- Espacio de asesoramiento comercial para canalizar dudas y poder resolver conflictos al instante;
- Programa de bot conversacional para proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario;
- Identidad de marca en todas las redes sociales que opera la empresa (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, blog).

La mejora del canal digital es una oportunidad para atraer clientes, para que puedan vivir una experiencia online de calidad, con la posibilidad de encontrar oportunidades y opciones a la hora de planificar sus vacaciones de una manera resolutiva óptima, donde la empresa pueda obtener información de las preferencias de los clientes con solo registrarse en el sitio web para poder ofrecerles los productos acordes a su medida casi en forma personalizada. Para ello es importante realizar las siguientes acciones:

Tabla 4: Plan de acción táctica 1

Plan de acción	Marco de Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Area	Propios	Terceros	
Desarrollo del canal digital aplicando estrategias de marketing digital para el sitio web: Posicionamiento web mediante SEO o SEM ( <i>Google AdWords</i> ) y <i>Google Analytics</i> con el fin de controlar las acciones de marketing digital en el sitio web.	4/1/2021	4/1/2022	Camila Giorgi - Responsable de Brand Marketing	Marketing y Comunicación	-	Contrato por un año de un Desarrollador web como monotributista.	\$ 852.000,00 (\$71.000,00 mensuales) *Ver Anexo 1
Puesta en marcha del sitio web							
Mantenimiento diario del sitio web							
Mejora y actualización de las páginas de <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> y <i>LinkedIn</i> con posibilidad de aplicar Ads a las mismas.	1/2/2021	3/2/2021	Camila Giorgi - Responsable de Brand Marketing	Marketing y Comunicación		Desarrollador web.	Incluido con el desarrollo web
Capacitación online del personal del área de comercialización de Casa Central	4/2/2021	6/2/2021	Laura Stancov - Gerente Comercial	Comercial	Zoom	Desarrollador web.	Incluido con el desarrollo web

Fuente: elaboración propia

#### *Control:*

Para realizar el control de la acción se requerirá la aplicación de los siguientes indicadores para generar oportunidades de venta:

- **Tasa de rebote**
- **Número de leads**
- **Usuarios nuevos potenciales** (para conocer los nuevos usuarios que aún no son leads para actuar en ellos y convertirlos en contactos).

#### *Táctica 2: Desarrollo del conocimiento de marca*

##### *Descripción:*

Es importante incrementar el conocimiento de la marca y las visitas a los diferentes canales digitales que posee la empresa. Para ello una de las opciones es crear alianzas con *influencers* influyentes para incrementar las visitas orgánicas en el sitio web. Cabe destacar que según la Cámara Argentina de Anunciantes los influencers se clasifican según el número de seguidores: Nano *Influencer*: entre 3.286 y 8.600 seguidores, Micro *Influencer*: desde 611 hasta los 96.000 (puede percibir \$ 15.000,00 por un post y tres historias), *Influencer*: de 111 a los 575.000 (entre \$ 50.000,00 y \$ 80.000,00 por el mismo paquete), *Celebrities*: más de 575.000 seguidores (desde \$ 150.000,00). (Igroup, 2020).



También es importante realizar un seguimiento de las cuentas de Instagram y *Facebook* con el fin de incrementar el número de seguidores y favorecer el posicionamiento online. En la actualidad la cuenta de Lozada viajes oficial cuenta con 13,1 mil seguidores en Instagram y 37.170 seguidores en *Facebook*, las publicaciones deben realizarse con el fin de lograr la atracción hacia la marca. Para poder lograr el objetivo es necesario realizar las siguientes acciones:

Tabla 5: Plan de acción táctica 2

Plan de acción	Marco de Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Area	Propios	Terceros	
Contratación de Influencers con el fin de promocionar la página de Lozada entre sus seguidores	4/2/2021	4/3/2021	Camila Giorgi - Responsable de Brand Marketing	Marketing y Comunicación	-	Influencers	\$ 80.000,00
Contratación de nuevo community manager para administrar y realizar acciones en las redes sociales de Lozada Viajes	4/1/2021	4/1/2022	Camila Giorgi - Responsable de Brand Marketing	Marketing y Comunicación	-	Contrato de un año como monotributista.	\$ 245.646,00 (\$ 40.941,00 mensual) *Ver anexo 2
Creación de Landing Page	7/1/2021	8/1/2021	Community manger	Marketing y Comunicación	-	-	-
Colocar swipe up en Instagram para dirigir a los seguidores al sitio web de Lozada	7/1/2021	8/1/2021	Community manger	Marketing y Comunicación	-	-	-
Aumentar presencia en todas las redes sociales	4/1/2021	4/1/2022	Community manger	Marketing y Comunicación	-	-	-
Email marketing	4/1/2021	4/1/2022	Camila Giorgi - Responsable de Brand Marketing	Marketing y Comunicación	-	-	-

Fuente: elaboración propia

#### *Control:*

Utilizamos principalmente el siguiente indicador de contenido: Número de nuevas visitas orgánicas (%) y consecuentemente:

- **Número de pedidos** o número de ventas.
- **Ingresos por visita**

#### *Táctica 3: Aumentar la conversión*

##### *Descripción:*

Con el fin de lograr el posicionamiento de la marca en el entorno online, es importante también incrementar los ratios de conversión de leads a ventas tanto de forma online como offline. Por ese motivo es importante medir regularmente con el fin de controlar la tasa de conversión en forma periódica para saber que funciona y que no y

poder gestionar a tiempo los cambios necesarios. Por ello se van a realizar las siguientes acciones:

Tabla 6: Plan de acción táctica 3

Plan de acción	Marco de Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos
	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Area	Propios	Terceros	
Crear contenidos dedicados exclusivamente a los niveles mas bajos del funnel de conversión.	4/1/2021	4/3/2021	Community manger	Marketing y Comunicación	-	-	-
Desarrollar nueva tecnología que permita mejorar la segmentación y el ratio de conversión a clientes.-	2/2/2021	5/5/2021	Camila Giorgi Responsable de Brand Marketing	Marketing y Comunicación		Desarrollador web.	Incluido con el desarrollo web
Realizar sorteos de paquetes con el fin de captar nuevos seguidores con destino nacional.	1/1/2021	15/2/2021	Community manger	Marketing y Comunicación	Paquete Turístico Cataratas del Iguazú 2021 p/2 personas	-	\$ 41.518,00 *Ver anexo 3
Realizar sorteos de paquetes con el fin de captar nuevos seguidores con destino internacional.	1/1/2021	20/4/2021	Community manger	Marketing y Comunicación	Paquete Turístico Playa del Cermen 2021 p/2 personas	-	USD 4451,70 con impuestos \$ 378.394,50 (cotización dólar oficial) *Ver anexo 4
Generar Imágenes atractivas para captar la atención de los potenciales clientes	1/1/2021	1/1/2022	Mariano Prati - Diseño gráfico Lozada	Marketing y Comunicación	-	-	-
Contenido para envío a los usuarios	1/1/2021	1/1/2022	Mariano Prati - Diseño gráfico Lozada	Marketing y Comunicación	-	-	-

Fuente: elaboración propia

*Control:*

Utilizamos principalmente el siguiente indicador de contenido: Ratio de conversión de leads a clientes (%) y consecuentemente:

- Número de suscripciones a el Sitio Web de Lozada viajes.
- Usuarios nuevos potenciales
- Fidelización de los usuarios

Gráfico 2: Diagrama de Gantt:

TAREAS	INICIO	FINAL	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22
Desarrollo del canal digital aplicando estrategias de marketing digital para el sitio web: Posicionamiento web mediante SEO o SEM (Google AdWords) y Google Analytics con el fin de controlar las acciones de marketing digital en el sitio web.	4/1/2021	4/1/2022													
Puesta en marcha del sitio web	4/1/2021	4/1/2022													
Mantenimiento del sitio web	4/1/2021	4/1/2022													
Mejora y actualización de las páginas de Facebook, Instagram y LinkedIn con posibilidad de aplicar Ads a las mismas.	1/2/2021	3/2/2021													
Capacitación online del personal del área de comercialización de Casa Central	4/2/2021	6/2/2021													
Contratación de Influencers con el fin de promocionar la página de Lozada entre sus seguidores	4/2/2021	4/3/2021													
Contratación de nuevo community manager para administrar y realizar acciones en las redes sociales de Lozada Viajes	4/1/2021	4/1/2022													
Creación de Landing Page	7/1/2021	8/1/2021													
Colocar swipe up en Instagram para dirigir a los seguidores al sitio web de Lozada	7/1/2021	8/1/2021													
Aumentar presencia en todas las redes sociales	4/1/2021	4/1/2022													
Email marketing	4/1/2021	4/1/2022													
Crear contenidos dedicados exclusivamente a los niveles mas bajos del funnel de conversión.	4/1/2021	4/3/2021													
Desarrollar nueva tecnología que permita mejorar la segmentación y el ratio de conversión a clientes.-	2/2/2021	5/5/2021													
Realizar sorteos de paquetes con el fin de captar nuevos seguidores con destino nacional.	1/1/2021	15/2/2021													
Realizar sorteos de paquetes con el fin de captar nuevos seguidores con destino internacional.	1/1/2021	20/4/2021													
Generar Imágenes atractivas para captar la atención de los potenciales clientes	1/1/2021	1/1/2022													
Contenido para envío a los usuarios	1/1/2021	1/1/2022													

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión cabe destacar en primer lugar que una de las características principales que posee la empresa analizada es que cuenta con una gran trayectoria en el interior del país y tiene una imagen positiva y de confianza en sus clientes por lo que reposicionarse en el entorno online es indispensable para lograr aumentar su participación en el mercado.

Es preciso apreciar que luego del análisis realizado se ha observado que la empresa no posee un canal digital acorde a las exigencias de los consumidores y tampoco cuenta con una presencia online sólida que le permita llegar al potencial cliente de manera adecuada, por lo que la propuesta de implementación del plan de desarrollo de los canales digitales y las estrategias planteadas para lograr una mayor presencia online les va a resultar sumamente beneficiosas con el fin de adquirir una posición de privilegio en el entorno mencionado, no solo porque este sector se encuentra en pleno auge sino también porque los resultados obtenidos muestran una oportunidad potencial de explotar un nicho sumamente atractivo con la posibilidad de generar múltiples estrategias para lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores. Cabe mencionar que las estrategias aplicadas no implican altos costos para la empresa y los resultados esperados son muy efectivos a corto plazo. Asimismo, el plan puede ir variando y adaptándose según las necesidades del momento de la empresa.

También con la propuesta planteada la empresa podrá llevar adelante un mejor control de sus clientes, conocer sus necesidades y deseos, su imagen de la empresa y su opinión de la competencia, logrando de este modo una amplia base de datos con el que contando con las herramientas necesarias podrá fidelizarlos mediante la aplicación de un servicio personalizado basado en perfiles de clientes que le permitan ofrecer paquetes a su medida. Además, con estos datos podrán aumentar la conversión de contactos a clientes en muy poco tiempo.

Con las estrategias planteadas a la empresa se espera favorecer el crecimiento de esta tanto en el entorno online como en el entorno físico a nivel nacional logrando como consecuencia del posicionamiento alcanzado aumentar el número de clientes, mejorar la comunicación y fidelizar los actuales.

En cuanto a las recomendaciones se destaca la posibilidad de desarrollar el *e-commerce* para la empresa ya que es un elemento muy importante y es muy valorado por los clientes y los potenciales clientes, por lo que como complemento a las estrategias propuestas le servirá para generar la relación y mejorar la actual con los mismos, de modo que estos dispongan de todas las opciones disponibles a la hora de contratar un paquete turístico y puedan hacerlo en el momento que consideren oportuno desde el lugar en el que se encuentren.

Considerando que el plan es a corto plazo se recomienda realizar un seguimiento de este, aplicando de esta manera los cambios necesarios a tiempo y teniendo en cuenta que el plan tiene la posibilidad de extenderse si se logran los resultados esperados, realizando las modificaciones necesarias en base a las estrategias planteadas y las necesidades de la empresa.

También se recomienda utilizar el sistema CRM (*Customer relationship management*) con el fin de mejorar las relaciones de servicio, fidelizar, impulsar las ventas y dar un seguimiento sobre el rendimiento y la productividad de acuerdo con la información registrada en el sistema, utilizando herramientas de automatización, gestión de clientes potenciales y análisis entre otras. Logrando a su vez identificar el nivel de recordación de marca que tiene la empresa.

Finalmente es importante mencionar que hoy en día el marketing, internet y la comunicación digital tienen un protagonismo absoluto, por lo que innovar es necesario para la empresa de modo de no caer en un modelo obsoleto que no le permita avanzar hacia el futuro, debe mantenerse actualizada para poder adaptarse a las exigencias del mercado, diferenciarse de la competencia y poder trasladar su buen posicionamiento e imagen en el interior de la provincia al entorno online y nacional, para que a la hora de pensar en una empresa de turismo Argentina Lozada esté ubicada en el *top of mind* de los consumidores.

## Bibliografía

Argentina.gob.ar (2020). *Medidas en turismo frente al covid 19*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#1>

Canvas (2020). Siglo21.instructure.com. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/9685/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Comunica Web (2012). *Estudio sectorial de agencias de viajes*. Obtenido de [https://www.comunica-web.com/pdf/Estudio\\_sectorial\\_agencias\\_de\\_viajes.pdf](https://www.comunica-web.com/pdf/Estudio_sectorial_agencias_de_viajes.pdf)

García, J. & Gómez, M. & Molina, A. (2013). *Posicionamiento de marcas-destino: Una aplicación en cinco regiones españolas*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 23(50),111-127. Fecha de Consulta 20 de septiembre de 2020. ISSN: 0121-5051. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81828692009>

Gómez Brown, P. (2007). *Posicionamiento de marca para turismo Cocha joven*. (Tesis de Grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperada de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2007/gomez\\_p/sources/gomez\\_p.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2007/gomez_p/sources/gomez_p.pdf)

Indec (2020). *Estimador mensual de la actividad económica*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_08\\_205E4DBC541B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf)

Indec (2020). *Índice de Precios al consumidor*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)

Indec (2020). *Informe de avance de nivel de actividad*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_06\\_20CCD52DCD54.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf)

Iproup (2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/16293-influencers-que-son-cuanto-cobran-y-que-dice-proyecto-de-ley>

Keller, K. (1993). *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer- Based Brand Equity*. Journal of Marketing, Vol. 57, enero.

Kotler, P y Keller, K (2012). *Dirección de Marketing* (14<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana

Ries, A. y Trout J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (24<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Rodríguez Granados, G. (2019). *Estrategia de posicionamiento y reposicionamiento de Danone*. (Tesis de Grado). Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperada de <https://idus.us.es/handle/11441/90667>

Rossiter, J. y Percy, L. (1987). *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.

Singerman y Makón (2020). *Consumo y turismo post coronavirus*. Obtenido de <https://singerman-makon.com/wp-content/uploads/2020/06/2%C2%BA-Informe-Consumo-y-Turismo-Post-Coronavirus-ESM-2.pdf>

Télam (2020). *Turismo, viajes y covid-19*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/501573-turistas-frecuentes-vuelta-viajes-pospandemia.html>

Silvera Ayala, M. y Giménez González L., (2009). *El Proceso de Posicionamiento estratégico en Agencias de Viajes de Ciudad del Este, Paraguay*. Fórum Internacional de Turismo Do Iguacu, Foz do Iguacu, Paraná, Brasil. Recuperada de <https://festivaldascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/19.-EL-PROCESO-DE-POSICIONAMIENTO-ESTRAT%c3%89GICO-EM-AGENCIAS-DE-VIAJES-DE-CIUDAD-DEL-ESTE-PARAGUAY.pdf>

Torres Gómez, A. (2015). *Diseño de un Plan de Marketing Digital para posicionar a la agencia de viajes y turismo Emivaltur en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de Grado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Recuperada de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4529>

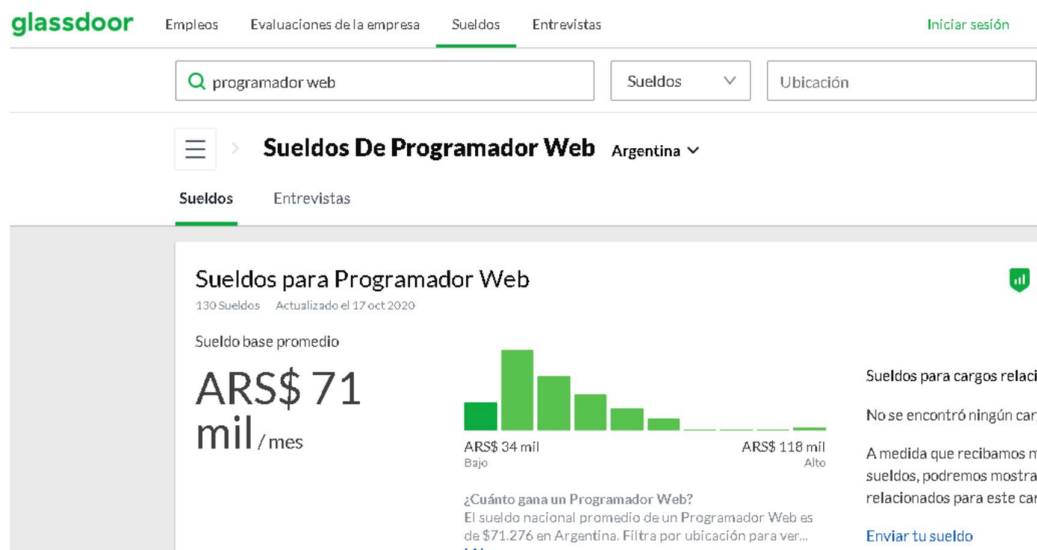
**Anexo****Índice del anexo**

Anexo 1.....	31
Anexo 2.....	31
Anexo 3.....	32
Anexo 4.....	32



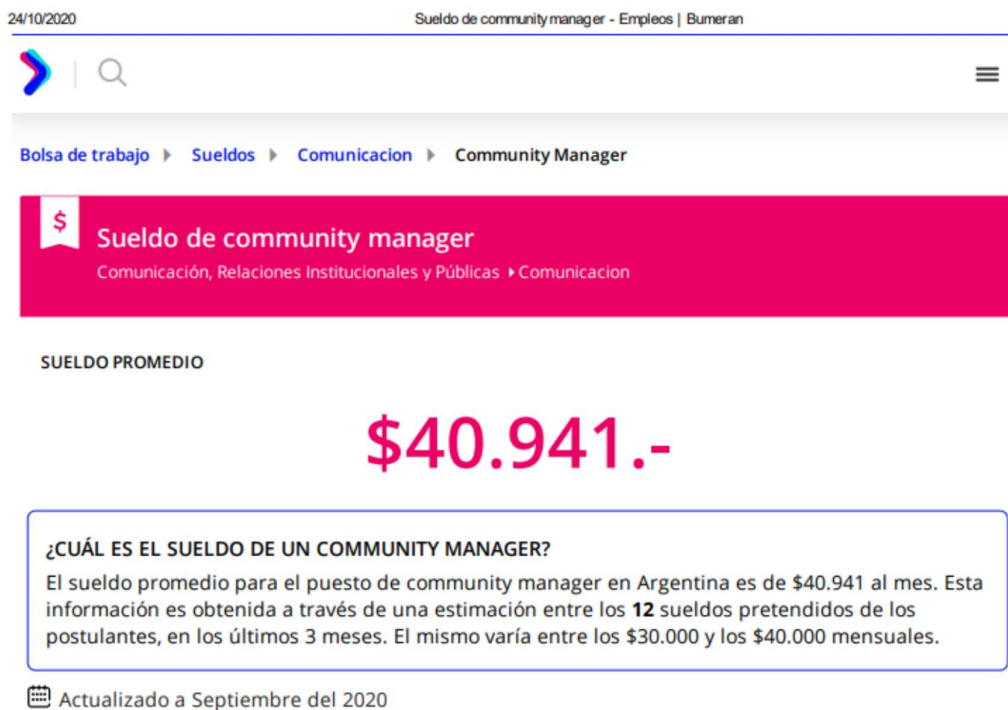
## Anexo 1

Sueldo promedio de un Desarrollador web en Argentina:



## Anexo 2

Sueldo promedio de un Community Manager en Argentina:



### Anexo 3

Paquete a Cataratas del Iguazú de Lozada viajes ofrecido en el sorteo:

**LOZADA Viajes**  
 ALIDAD CERTIFICADA | IRAM-ISO 9001:2015

Compra telefónica **0800 555 6923**

Envianos tu consulta

WhatsApp

Casas Lozada

Abr

Paquetes / Destinos / Argentina / Cataratas del Iguazú - 2021

## Cataratas del Iguazú - 2021

SALIDA ENERO Y FEBRERO DESDE CORDOBA

3 Noches

TOTAL Base Doble **\$ 20.759**

¿Tenés dudas sobre el paquete?

**CONSULTAR**

Contactanos por Whatsapp

LLAMANOS **0800 555 6923** Lun a Vie de 9:30 a 18:30 hs. Sábado de 9:00 a 13:00 hs.

ENCONTRALO EN TU CASA LOZADA MÁS CERCANA

CONOCÉ NUESTRA FINANCIACIÓN Y LAS FORMAS DE PAGO

INCLUYE: Vuelo, Traslados, Hotel, Asistencia, Extras

### Anexo 4

Paquete a Playa del Carmen de Lozada viajes ofrecido en el sorteo:

**LOZADA Viajes**  
 ALIDAD CERTIFICADA | IRAM-ISO 9001:2015

Compra telefónica **0800 555 6923**

Envianos tu consulta

WhatsApp

Casas Lozada

Abri tu Franquicia

Paquetes / Destinos / Caribe / Playa del Carmen

## Playa del Carmen

SALIDAS EN ABRIL DESDE BUENOS AIRES

7 Noches

TOTAL Base doble **USD 1.349** Por persona

¿Tenés dudas sobre el paquete?

**CONSULTAR**

Contactanos por Whatsapp

LLAMANOS **0800 555 6923** Lun a Vie de 9:30 a 18:30 hs. Sábado de 9:00 a 13:00 hs.

ENCONTRALO EN TU CASA LOZADA MÁS CERCANA

CONOCÉ NUESTRA FINANCIACIÓN Y LAS FORMAS DE PAGO

INCLUYE: Vuelo, Traslados, Hotel, Asistencia, Extras