

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21  
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN –  
MARKETING.



Trabajo Final de Grado.

Carrera: Licenciatura en Comercialización – Marketing

“Plan de reposicionamiento para Lozada Viajes:  
Reposicionamiento a través de la omnicanalidad”

Alumno: Mariano B. Sabattini

DNI: 33.270.571

Número de legajo: VMKT05968

Año: 2021

# INDICE

*RESUMEN EJECUTIVO* ..... 3

*INTRODUCCION*..... 4

*Marco de referencia institucional*..... 4

*Breve descripción de la problemática* ..... 4

*Resumen de antecedentes* ..... 5

*DESCRIPCION DE LA SITUACION*..... 7

*Análisis del contexto* ..... 8

*Empresas competidoras*..... 10

*Modelo de las cinco fuerzas de Porter*..... 13

*Diagnostico organizacional*..... 15

*Matriz de riesgo*..... 16

*Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*..... 16

*MARCO TEORICO*..... 17

*Imagen de marca*..... 17

*Identidad de marca* ..... 17

*Posicionamiento de marca*..... 18

*DIAGNOTICO Y DISCUSION*..... 20

*Declaración del problema* ..... 20

*Discusión, resultados esperados*..... 21

*PLAN DE IMPLEMENTACION*..... 22

*Objetivo general*..... 23

*Objetivo específico Uno*:..... 24

*Objetivo específico Dos*: ..... 27

*Objetivo Específico Tres*:..... 30

*Diagrama de Gantt*:..... 32

*Detalle del presupuesto general del plan de acción para Lozada Viajes..... 33*

*CONCLUSIONES..... 35*

*RECOMENDACIONES..... 36*

*REFERENCIAS..... 37*

*BIBLIOGRAFIA..... 39*

**INDICE DE FIGURAS**

*Figura 1 Mapa de Posicionamiento. .... 10*

*Figura 2: Análisis de los competidores. .... 11*

*Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter. .... 13*

*Figura 4: Matriz Foda..... 15*

*Figura 5: Matriz de riesgo. .... 16*

*Figura 6: Diagrama general en base a Gantt. .... 32*

*Figura 7: Detalle de acciones reflejadas en diagrama de Gantt. .... 33*

*Figura 8: Presupuesto. .... 34*

*Figura 9: Detalle de Presupuesto final. .... 34*

## RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo se presentan lineamientos teóricos y empíricos respecto a cómo re posicionar una empresa del sector de viajes y turismo a través de la omnicanalidad.

Ante un modelo de negocios obsoleto tecnológicamente, el creciente avance en las TIC's y junto a la evolución del comercio electrónico en el sector; se desarrolló un exhaustivo análisis interno y externo; desde el que se propone un plan para re posicionar la marca Lozada Viajes, en base a la asociación, la recordación de marca y desde la mejora de la percepción favorable de la misma. Todo ello, acompañado de la re vinculación con ciertos atributos clave, los cuales, en la actualidad tienen un valor significativo dada la creciente tendencia *online* existente en el sector. Y es de la mano de la unificación de los canales *online* y *offline*, que se proponen conseguir resultados concretos para el logro de aquel reposicionamiento omnicanal de marca. Cuyo éxito de implementación, podrá ser corroborado en las conclusiones a las que se ha llegado con el presente reporte de caso.

## PALABRAS CLAVE

Omnicanalidad - Posicionamiento - Recordación de marca– Asociación de marca – Percepción de marca

## ABSTRACT

This paper presents theoretical and empirical guidelines regarding how to reposition a company in the travel and tourism sector through omnichannel.

Faced with a technologically obsolete business model, the growing advance in TIC's and together with the evolution of electronic commerce in the sector; an exhaustive internal and external analysis was developed; from which a plan is proposed to reposition the Lozada Viajes brand, based on the association, the brand recognition and from the improvement of the favorable perception of it. All this, accompanied by the re-connection with certain key attributes, which currently have a significant value given the growing online trend in the sector. And it is hand in hand with the unification of the online and offline channels, which aim to achieve concrete results to achieve that omnichannel brand repositioning. Whose implementation success can be corroborated in the conclusions reached with this case report.

## KEY WORDS

Omnichannel - Positioning - Brand Remembrance - Brand Association - Brand Perception

## INTRODUCCION

### *Marco de referencia institucional.*

Por el año 1987 en la Ciudad de Córdoba, Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada. Fundaban la empresa Lozada viajes. Hoy ya con más de 30 años de presencia en el mercado y bajo el cuidado de sus hijos, es una de las principales en la industria del turismo argentino.

Los cambios, la disrupción continua y la adaptabilidad se han mantenido como eje de su crecimiento a lo largo de los años, llegando a posicionarse *offline* en el mercado argentino con franquicias bajo la gestión de la casa central en 12 provincias del país, el 50% de las cuales, están presentes en la provincia de Córdoba.

Tal como lo menciona el director ejecutivo de la empresa, el trabajo continuo en lograr el diferencial de marca en la mente del consumidor en estos últimos 33 años, hoy necesita reestructurarse a tono y en base a los avances de las nuevas tecnologías a través de la omnicanalidad; que es el propósito del presente estudio de caso. Para (Kotler et al., 2018), la comunicación multicanal, *online u offline*, ha evolucionado hacia la comunicación omnicanal, *online y offline*, como una experiencia de contacto continuo a través de los distintos canales, tanto en comunicación como en distribución.

### *Breve descripción de la problemática.*

Ante la situación del creciente aumento del sistema de ventas *online* en el sector, “En 2018 el comercio electrónico en Argentina creció un 47% respecto al año anterior y la facturación llegó a los 229.760 millones de pesos; el 26% de ese total fue generado por la venta de pasajes y turismo, de acuerdo al informe de la Cámara de Comercio Electrónico del país (CACE, 2019). Y potenciado por el contexto Covid19 ha llevado a la empresa, a través del presente estudio de caso, a analizar la posibilidad de desarrollarse en el ámbito de la omnicanalidad. Según el director ejecutivo de Lozada Viajes, la omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo. Logrando de esa forma, integrar el canal *offline* de franquicias, principal canal de ventas de la empresa, con lo *online* para así apuntar con esta innovación, al logro de una atención integral; y al mantenimiento de Lozada en la vanguardia comercial del sector.

Como áreas afectadas con la problemática se puede mencionar; atención al cliente, comunicación, marketing, redes sociales y por anexión se podría incluir el área de ventas que no es objeto de estudio del presente trabajo, pero que resulta influenciada por el mismo. Tal como lo menciona Camila Georgi responsable de marketing digital de la empresa, es debido a la no renovación digital existente en la compañía, en ámbitos como el *e-commerce*, una *web* desactualizada, y la ausencia del formato *Mobile*

de fundamental necesidad para la interacción con el cliente a través de dispositivos móviles. “8 de cada diez sesiones son a través de dispositivos *Mobile*. Además, más de la mitad de las ventas provino de *Mobile*, alcanzando el 70% entre los *players* más importantes” (CACE, 2020).

En cuanto a los factores involucrados, podemos destacar; el incremento de uso de las nuevas tecnologías y la necesidad de calificar a los empleados en su uso.

Se puede observar que esta problemática, responde al avance de una tendencia existente en el mercado, y del incremento del comercio electrónico en el sector.

Para finalizar, en cuanto a la magnitud de la problemática que desencadena la inexistencia de la omnicanalidad en la empresa, se puede mencionar la lentitud en responder consultas que se podrían traducir en la afectación del número de ventas, a analizar a futuro.

#### *Resumen de antecedentes.*

En este sentido se ha tomado sustento de un estudio publicado en *Harvard Business Review* realizado por Sopadjeva, Dholakia y Benjamin, que reveló que en promedio el gasto de los compradores omnicanal es de un 4% más con cada visita a una tienda física y esto se eleva a un 10% cuando compran de manera *online*, todo ello analizado en comparación con aquellos clientes que interactúan con la empresa a través de un solo canal. En dicho estudio se develó el gusto de los clientes por tener puntos de contactos disponibles en diferentes tipos de combinaciones y lugares. Y que a raíz de ello, los clientes omnicanal, con cada canal adicional que usaron, gastaron más dinero en la tienda. Por ejemplo, los clientes que usaron cuatro o más canales gastaron un 9% más en la tienda, en promedio, en comparación con aquellos que usaron un solo canal. (*Harvard Business Review*, 2017)

También a través de la omnicanalidad se puede reforzar el tráfico en los actuales canales *offline*, esto se puede ver en fenómenos como el *showrooming* y el *webrooming*. En el blog de marketing minorista de Shopify se hace referencia a que El Dr. Gary Edwards de Empathica ofrece una excelente definición: “(...). Con el *showrooming*, los minoristas se enfrentan al desafío de los clientes que ingresan a la tienda para buscar y probar productos, para luego volver a casa y completar su compra en línea, a menudo a través de un competidor. El *Webrooming*, por otro lado, es cuando los consumidores investigan productos en línea antes de ir a la tienda para una evaluación final y compra”. (Shopify, 2020). En cuanto a este tema, aquel estudio publicado en *Harvard Business Review*, revela que los consumidores que interactuaron con empresas a través de diversos canales, visitaron una tienda física un 23% más a menudo en un periodo de seis meses. Lo que podría reflejar para Lozada, un apoyo al sistema de franquicias, actual motor, de esta empresa.

Un antecedente de éxito de implementación de tecnologías orientadas hacia la omnicanalidad es el caso de Expedia, la Agencia mundial de Viajes Online, esta empresa decidió invertir con éxito en la

impetración de la tecnología *Bot*, más específicamente con la implementación de un *Bot* conversacional propio, es decir, un asesor virtual que guía a los consumidores a la elección de los servicios turísticos que mejor se adaptan a sus necesidades.

Tal como lo menciona la agencia de marketing Nivel de Calidad en su página web, la empresa en 2006 obtuvo el premio *Webby Award* otorgado a la mejor web de viajes y también recibió un *Stevie Award* por ser considerada la compañía más innovadora. Es considerada por el Índice Americano de Satisfacción al Cliente (ACSI) como uno de los proveedores de servicios turísticos online con el mayor nivel de satisfacción al cliente. (Nivel de calidad, 2018).

Como antecedentes locales a tomar como referencia de éxito en esta temática, se pueden mencionar, acorde a lo expresado por Camila Georgi, las estrategias de comunicación con el cliente, la creación de la *web e-Commerce* y la *App*, correspondientes al trabajo y resultados obtenidos por la empresa Depegar.com, en el ámbito *online*. Ahora bien, en cuanto al crecimiento *offline* Lozada toma como referencia a la empresa Al mundo, por su trabajo de expansión en el área de franquicias. “Oracle hace referencia a que con el objetivo de modernizar y agudizar la gestión de talento y su estrategia de recursos humanos, la empresa sacó provecho de su experiencia en servicios de viajes y su reestructuración interna para crecer y liderar los mercados en los que opera. (Oracle, 2017).

Para finalizar, también se presenta como antecedente teórico, el análisis de un estudio presentado por la CACE. El mismo refleja que la compra *online*, es una experiencia consolidada que suma 828.000 nuevos compradores en 2019, sumando un total de 18.773.246 *e-shoppers*. Con una frecuencia de compra, cada vez más cercana a la del mundo *offline*; dicho estudio revela que el sector turismo se ubica primero en el ranking de las categorías más populares; el 34% de lo encuestados, buscan novedades de viajes y turismo mensualmente. En cuanto al medio de búsquedas, el 44% de las mismas son vía *desktop* exclusivo (53% en 2018). Mientras que con la herramienta *Mobile* tuvo un crecimiento del 41%, (27% en 2018). En este ámbito, la compra a través de *App's* ha tenido un crecimiento del 17% al 22% del 2018 al 2019 respectivamente.

Y por último, desde la encuesta analizada, se puede dilucidar una marcada tendencia hacia un escenario omnicanal, con un promedio de 4 fuentes de búsqueda en *online* previas a la compra.

La facturación del *e-Commerce* en el 2019 fue de \$403.278 Millones. Representa un 76% de crecimiento anual (en 2018 la facturación fue de \$229.760 millones.). (CACE, 2019).

A través de lo mencionado, se pretende dar sustento al presente análisis de la omnicanalidad en Lozada, apuntando a una mayor presencia de marca en todos los canales *online* y en vistas a lograr con ello una correlativa mejora en el área de comunicación *offline* de la empresa.

#### *Relevancia del caso.*

Tal como lo menciona la agencia de valor para el cliente ACCOM en su sitio web, existe una serie de

beneficios que la empresa obtiene con el reposicionamiento a través de la omnicanalidad como lo son; la rapidez de respuesta al cliente, la información bidireccional, la adquisición de nuevos clientes y la tan importante fidelización. (Accom, 2019).

Es de resaltar el necesario e invaluable impacto que significa en la empresa desde lo tecnológico apuntar a la omnicanalidad, partiendo de la implementación de sistemas tales como *Chat Bot*, una *web* que permita el *e-Commerce*, solo por mencionar algunos.

El impacto de lo *Mobile* en la empresa, a través del gran desarrollo comercial que se está gestando en esta área en la integración de las aplicaciones como medio, canal o vía de contacto; y del contenido en formato 19:9 en redes sociales, ambos esenciales para estar a la mano del cliente y satisfacerlo, desde todos los ámbitos y por todos los medios.

Tal como se puede apreciar en el estudio anual de (CACE, 2020), el crecimiento de las ventas *offline*, basadas en previas consultas *online*, vienen de la mano del incipiente avance la omnicanalidad.

## DESCRIPCION DE LA SITUACION

Como elementos relevantes para el análisis, la empresa dispone de un largo posicionamiento *offline* fruto de los 33 años que lleva en el mercado, un programa multicanal, en el que ha logrado integrar los que en su momento eran los medios de vanguardia, una única página *web* bajo la administración de la casa central, franquicias disponibles en 12 provincias, líneas telefónicas para franquiciados y clientes, *mailing*, redes sociales, y la casa central ubicada en Córdoba capital. Este modelo de negocios con el que ha venido trabajando, en la actualidad necesita rediseñarse en miras a la omnicanalidad, debido a que está quedando tecnológicamente obsoleto por el crecimiento del *e-commerce*, es por ello que al igual que lo están haciendo sus competidores, la empresa se ve en la necesidad de analizar la posibilidad de renovarse, innovar e incorporar herramientas acordes a las nuevas tecnologías para mantener su crecimiento y liderazgo.

El periódico digital cordobés Infopymes destaca alguna de las tendencias tecnológicas en el sector turístico como lo son: El uso de *Big Data*, *Software* ágil para la gestión en redes sociales, el móvil en el centro de la estrategia, *Chatbots* para mejorar la experiencia del cliente, aplicaciones y los sistemas de pago *online*, todas ellos como herramientas hacia la omnicanalidad. (Infopymes, 2019).

A través del punto de vista de la comunicación, el marketing, y el *branding* de marca se busca, partiendo del posicionamiento *offline* logrado por la compañía, que éste se integre de una manera productiva con el medio *online*, para así lograr una satisfacción integral, con el fin último de generar un *feedback* que alimente al circuito y una relación a largo plazo con el público objetivo.

*Análisis del contexto; Análisis del mercado:*

*Análisis de la Demanda.*

Conformada por el conjunto de consumidores -o potenciales- de bienes y servicios turísticos.

Según (INDEC, 2019), el turismo puede ser clasificado en; Turismo receptivo: Como el movimiento dado hacia nuestro país. Turismo emisivo: Como el movimiento de residentes hacia el exterior.

El mismo ente, en el informe de Estadísticas de turismo internacional detalla que en octubre de 2019, se estimó una disminución interanual del 2,5%. Los turistas no residentes provinieron, principalmente, de Brasil, 29,8%; seguidos por Europa, 18,1%; y el grupo de países de el “Resto de América”, 17,2%.

En cuanto al turismo emisivo, dicho estudio estipula que, en las salidas al exterior, se registró un descenso interanual del 4,2%. Los turistas residentes partieron principalmente, con destino a Europa, 28,3%; “Estados Unidos y Canadá”, 23,0%; y Brasil, 17,5%. (INDEC, 2019).

Dicha institución, en el informe de mayo de 2020, indico que tal como es de público conocimiento, que a partir de marzo se establecieron restricciones a la circulación de las personas en todo el país con el objetivo de reducir la exposición al contagio, en el marco de la emergencia sanitaria. Por lo que, salvo casos de repatriación, el movimiento con fines turísticos fue nulo. (INDEC, 2020).

En la encuesta de Turismo Internacional, ETI, se menciona que en mayo de 2020, el total de llegadas de turistas no residentes fue cero. Las salidas al exterior de turistas residentes también fueron cero. El saldo de los turistas internacionales resultó nulo. (INDEC, 2020).

Ya con miras a la reactivación del sector para el año 2021, desde el gobierno se implementan medidas, que aparte de los incentivos o aportes económicos al sector, también se realizan programas como de “Preventa de Turismo”, el mismo establece un mecanismo de cupones o descuentos para el futuro consumo en servicios turísticos durante 2021.

Desde el desde el (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020), se proyecta un escenario donde se inyecten \$33.000 millones durante 2020, con un costo fiscal de \$16.500 millones. Esto representa un recupero del 51% de la caída en la facturación experimentada entre abril y marzo de este año.

En cuanto al *e-commerce*, se analizan datos del Estudio (MID, 2020), los que revelan en el primer semestre del año un incremento del 106 % con respecto al mismo período 2019. Y Se vendieron más de 511 mil productos por día, a través de 54 millones de órdenes de compra. En dicho estudio, se devela el aumento de la tendencia hacia el *e-Commerce*; el tráfico registra un incremento del 14% más que en el MID 2019, alcanzando 2.505 millones de sesiones en lo que va del año. Asimismo, el dispositivo *Mobile* demuestra un importante crecimiento tanto en búsquedas como en compras; el tráfico a través de esta herramienta fue de un 76 %, mientras que las compras representaron un 55%, vs. 50 % en 2019.

Según el informe, 9 de cada 10 personas compraron alguna vez online, y 1 de cada 10 lo hizo por

primera vez en este contexto de pandemia. Esto refleja que nos encontramos ante una industria más madura y confiable, siendo cada vez más los argentinos que eligen el canal *online* y expresan que sus experiencias de compra son altamente satisfactorias. (Kantar TNS, 2020).

“En los primeros 6 meses del 2020 se facturó un 106% más que en el mismo periodo 2019. Las órdenes de compra, las unidades vendidas y la cantidad de sesiones aumentaron significativamente en relación al año pasado, marcando un nuevo hito en el comercio electrónico y contribuyendo a la reactivación de la economía argentina”. Sostuvo Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (CACE, 2020).

En cuanto los medios de pago, las tarjetas de crédito con el 77% siguen siendo el principal medio elegido por los usuarios, plataforma de pago 59% y Gateway 18%. Las tarjetas de débito representan un 9% y completan el mix, los pagos en efectivo 10%, y los electrónicos 5%.

### *Estructura del mercado, la oferta.*

Se comienza clasificando los tipos de agencias de viajes. Según decreto N°2182/72 de la ley N°18.829 que regula la actividad del Agente de Viajes. Establece que las agencias de viajes pueden adoptar cuatro categorías en base a su funcionamiento: Agencia de pasajes (AP), Agencia de turismo (AT), Empresa de viajes y turismo (EVT) y Agencia sin fines de lucro (SFL). (Infoleg, 1972).

Según la Secretaría de Turismo de la Nación, en el 2019, había en el país 5.095 agencias de viajes registradas. En base el último censo de (OEATUR, 2019), en el que se relevaron un total de 1121 agencias, de aquel padrón total. Refleja que la mayoría de las agencias censadas, son Empresas de Viajes y Turismo (93,5%), el 6,2% son Agencias de Turismo (AT) y el 0,3% Agencias de Pasajes (AP). Respecto a la modalidad de comercialización, es decir, si las agencias se definen como minoristas, mayoristas o si comercializan ambos, los resultados muestran que el 58,8% de las agencias censadas son agencias de viajes minoristas y un 10,1% son agencias de viajes mayoristas. El 31,1% restante son agencias de viajes tanto mayoristas como minoristas. En la relación a la clase de turismo comercializado, el 89,8% de las agencias respondieron que comercializa turismo emisivo internacional, mientras que el 88,1% comercializa turismo nacional. En tanto, el 49% respondió que comercializa turismo receptivo internacional.

Siguiendo con el análisis del estudio, se develó que el 66,2% de las páginas *web* de las empresas de viajes tiene entre sus objetivos informar tanto a clientes actuales como a potenciales. El 36% de las agencias tiene una página *web* que sólo brinda información. A su vez, el 33,8% de las mismas tiene incluido en su sitio, la posibilidad de comprar paquetes turísticos. En cuanto a reservas de hoteles, autos y otros servicios, sólo el 27,2% permite hacerlo desde su página *web*, mientras que el 21,5% también

incluye el servicio de venta de tickets aéreos. Respecto a las redes sociales, las agencias de viajes las utilizan como herramientas a Facebook que es la de mayor uso, con un total del 86,9%; en segundo lugar, Whatsapp 71,1% y en tercer lugar Instagram 58,4%. (Secretaría de Turismo, 2019).

Estos números denotan el carácter de potencial que tiene el desarrollo de los servicios tanto *web* como en redes, en pos de incluir un nuevo canal para el crecimiento de Lozada.

*Empresas competidoras.*

Realizando un enfoque más preciso a cerca de los competidores de la empresa, estos son:

- Despegar.com; esta empresa comercializa sus productos con un gran crecimiento *online*.
- Almundo.com; empresa argentina, con una creciente expansión en su red de franquicias nacional.
- Ola/Transatlántica; una empresa dedicada al mercado mayorista *offline* de turismo.
- THD; cuenta con un gran crecimiento *offline* en franquicias en los últimos años.
- Booking.com; empresa especializada en el canal *online*.
- Grupo GEA; es un pool de agencias de viajes independientes *offline*, opera a nivel mundial.
- Trip Advisor; esta empresa trabaja el canal *online* a nivel global.

*Análisis de los competidores: Mapa de posicionamiento;*

En el mapa de posicionamiento de Lozada vs la competencia, se tienen en cuenta dos factores; la disponibilidad de web con *E-Commerce* y el actual posicionamiento en redes (Facebook e Instagram).

*Figura 1 Mapa de Posicionamiento.*



Figura 2: Análisis de los competidores.

**Análisis de los competidores:**

Características.	Posicionamiento.		Web con E-commerce		Posicionamiento en redes.		Financiación		Nº de franquicias /sucursales.	Canales de contacto con el cliente /ventas.	Productos que comercializa.
	online	offline	si	no	si	no	si	no			
Competidores.	online	offline	si	no	si	no	si	no			
Despegar.com	on	-	si	-	si	-	si	-	6 suc.	web, app y 0800	vuelos hoteles, paquetes turísticos y cruceros
Almundo.com	on	-	si	-	si	-	si	-	75 suc.	web, app, suc, redes y 0800	Vuelos, asistencia al viajero, hoteles, escapadas, paquetes, pases Disney, cruceros, autos de alquiler, excursiones.
Ola/transatlántica	-	off	ns	ns	-	no	si	-	9 suc.	Web, app, suc. y 0800	Vuelos, salidas grupales, paquetes Disney, hotelería.
Viajes TDH	on	-	si	-	si	-	si	-	50 fr.	Web,suc. wsp/rede	Vuelos, paquetes, hoteles, traslados.
Booking.com	on	-	si	-	si	-	-	ns	198 suc.	Web y app.	Vuelos, hoteles, autos de alquiler, taxis.
Grupo GEA	-	off	-	no	-	no	si	-	350 suc.	Web,suc. y 0800	ns
Trip Advisor	on	-	si	-	si	-	-	ns	-	Web.	alojamiento, vuelos, restaurantes, autos de alquiler

(Ns- no sale, fr-Franquicias, suc-sucursales). Fuente: Elaboración propia.

*Análisis de macro entorno:*

*Factores políticos y legales.*

Como contexto político, en la emergencia sanitaria Covid19, el gobierno dispuso restricciones a la circulación, en el marco del decreto n° 260/20, en todo el territorio nacional.

En el ámbito político y legal se vislumbran una serie de tributos que afectan directamente al sector turístico, estos son: Tributo de llegada y salida de turistas, ambientales, sobre sectores económicos, sobre medios de transporte, etc.

*Factores económicos.*

Los podemos sintetizar en base a lo extraído del texto periodístico web, de Fergus Hodgson. Que indica que Argentina entra en el año 2020 con una deuda de 332 billones de dólares. Según los criterios de Fitch Ratings. 64 billones más se deberán en 2021, lo que remarca la actual y futura inestabilidad económica del país que influye en el sector. (Epoch Times, 2020).

*PBI:* En el primer trimestre, muestra una caída de 5,4% con relación al mismo período del año anterior. El sector hoteles y restaurantes registró una baja de 0,18%. (INDEC, 2020).

*Inflación:* En julio ha sido del 42,4%, 4 décimas inferior a la del mes anterior. (BCRA, 2020)

*IPC:* La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 1,9%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 15,8%. (BCRA, 2020).

*Tasa de interés:* la Tasa de Política Monetaria (n.a.) es del 38% al 14/9/20 (BCRA, 2020).

*Tasa de cambio:* El valor del dólar al 02-02-2020 era de \$63.20 y el 14-09-2020 a \$79.21, presentando una variación del 25.332%. (BCRA, 2020).

*VAB:* El sector hoteles y restaurantes registró una baja de 10,2% durante el primer trimestre, la actividad de *intermediación* financiera presentó un decrecimiento del 5,9%. (INDEC, 2020).

*Turismo:* En julio presentó una disminución interanual de 99,6%. (INDEC, 2020).

### *Factores sociales.*

*Empleabilidad:* En el marco de la pandemia, la tasa de actividad del mercado laboral se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019. (INDEC, 2020).

*Distribución del ingreso:* Los resultados del primer trimestre registraron que la suma total de ingresos de la población creció 49,6% en relación con igual trimestre de 2019, donde los ingresos laborales crecieron 44,6%. El ingreso promedio per cápita de la población alcanzó los \$19.916, mientras que la mediana del ingreso per cápita fue de \$14.500. (INDEC, 2020).

*Índice de salarios:* Del total registrado mostró un crecimiento de 0,4% en junio de 2020 respecto al mes anterior, como consecuencia del incremento de 0,1% del sector privado registrado y un aumento de 0,9% del sector público. (INDEC, 2020).

*El índice de salarios total:* Verificó un incremento de 0,6% en junio de 2020 respecto de mayo, como consecuencia de la suba de los salarios registrados de 0,4% y un aumento en los salarios del sector privado no registrado de 1,5%. (INDEC, 2020).

### *Factores tecnológicos:*

*E-commerce:* Según el informe 2018 de la CACE, las compras en *e-commerce* de pasajes y turismo se posicionan en el 1º puesto en ventas. (CACE, 2018).

*TIC'S:* En el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a

computadora y el 82,9%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2019).

*Factores ecológicos:*

En el ámbito ecológico se menciona la Ley nacional de Turismo 25.997, en su Artículo 2 indica: Desarrollo sustentable. El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales. El desarrollo sustentable se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía.

*Modelo de las cinco fuerzas de Porter.*

La principal barrera para entrar al mercado argentino es la alta presión tributaria y la excesiva burocracia, que se unen a la situación de inestabilidad política y económica que vive el país, junto con el poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

*Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.*

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.					
<b>1. Poder de negociación con los clientes.</b>		favorable		desfavorable	
Número de clientes en referencia al número de compañías.			x		
Posibilidad de negociación de los clientes.				x	
Alto volumen de compra.	x				
Facilidad o costo de cambio del proveedor.					x
Disponibilidad de información por parte del comprador.					x
Poder de negociación.					x
<b>2. Poder de negociación con proveedores.</b>		favorable		desfavorable	
Número de proveedores en referencia al número de empresas.				x	
El volumen de compra.	x				
La cantidad de empresas sustitutas que existen.					x
Posibilidad de integración hacia adelante					x
Poder de negociación.					x
<b>3. Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).</b>		favorable		desfavorable	
Economía de escala.		x			
Diferenciación del producto.	x				
El valor de la marca.	x				
Los requerimientos de capital.			x		
El acceso a canales de distribución.			x		
<b>4. Barreras de salida (amenaza de productos sustitutos).</b>		favorable		desfavorable	
Propensión del comprador a sustituir.				x	
Precios relativos de los productos sustitutos.				x	
Facilidad o costo de cambio del comprador.			x		
Percepción en cuanto a la diferenciación de producto o servicio.			x		
Disponibilidad de sustitutos cercanos.					x
<b>5. Rivalidad entre los competidores.</b>		favorable		desfavorable	
Poder de los competidores.			x		
Tasa de crecimiento de la industria.	x				
Concentración.				x	
Diversidad de competidores.				x	

Fuente: elaboración propia

*Análisis interno*

Desde la creación de la empresa en el año 1987, ha transitado un camino de constantes crecimiento e innovación, que la llevaron a posicionarse entre las primeras del canal *offline*.

La misma cuenta con tres unidades de negocios; Una red de franquicias que la mantienen posicionada, fuerte y en crecimiento en dicho ámbito. Las franquicias se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba, la que las provee de servicios externos de soporte, tales como: marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y *start up* y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias.

Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocios: Venta *online* y Tour Operador con productos propios. El primero es una unidad aún en proceso, con necesidad de desarrollo o reposicionamiento. El Tour operador tiene contrato con cadenas hoteleras, navieras y aerolíneas; para brindar servicios exclusivos a sus franquicias y así lograr una ventaja competitiva.

La oferta de servicios de Lozada es muy amplia, cuenta con: vuelos; hotelería; trenes; cruceros; excursiones; y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos. Por su parte, el Tour operador comercializa todos los servicios excepto bus.

En la actualidad Lozada desarrolló el producto llamado “Vacaciones en casa”, surge como medida o respuesta al contexto de pandemia, pero debido al endurecimiento de las medidas sanitarias dispuestas por el gobierno nacional, el mismo quedo trunco. Lo que la impulsó a proyectarse a futuro, a través de un producto llamado “*Open Boucher*”, y Asistencia por Covid19 a través de *Universal Assistance*, pensados como, prometedores medios de rescate, post Covid19, orientados a la temporada 2021.

En vías al desarrollo de “Venta *online*”, el modelo de negocios de la empresa está obsoleto tecnológicamente y en base a ello es que busca adaptarse a los cambios en las TIC’s y al desarrollo del comercio electrónico, es en ese sentido, que la empresa ha ido incorporando progresivamente, aunque de manera insuficiente, la tecnología como parte de su funcionamiento regular.

La organización cuenta con un 0800 de atención al público; Teléfono para franquicias; Redes sociales; Facebook 37169 *likes*, Instagram 13200 seguidores; Casas Lozada; Mailyng directo a la base de datos de viajeros y una única *web* con un muy poco tráfico. En su metodología multicanal presenta demoras de hasta días en responder una consulta *web*.

*La empresa para gestionar el CRM se vale de su;*

*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.

*Política general:* La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa. (Lozada Viajes, 2017).

*El mercado de Lozada esta segmentado en:*

Las franquicias, que consumen la marca Lozada; los viajeros, que consumen el producto Viaje y las Agencias detallistas, que consumen el producto Tour operador.

En cuanto al área relacionada con el marketing y la comunicación, se encuentra nucleada en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias.

*Análisis de las 4p's del Marketing MIX*

*-Precios:* Dispone de precios accesibles, acompañados de la posibilidad de financiación.

*-Productos:* Vuelos; hotelería; trenes; cruceros; excursiones; y paquetes turísticos (bus/aéreos).

*-Plaza:* Ventas a través de la oficina central, *Mailyng*, y franquicias.

*-Promoción:* En canales online, *branding*, y canales *offline* de franquicias.

*Diagnostico organizacional.*

Modelo de impacto - probabilidad: relaciona la probabilidad de ocurrencia con el impacto que pueda tener en el negocio.

Figura 4: Matriz Foda

Matriz Foda:	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 años de posicionamiento a nivel offline.</li> <li>- Una consolidada red de franquicias en crecimiento.</li> <li>- Capacidad de innovación y mejora continuas.</li> <li>- Amplia cartera de productos</li> <li>- Posibilidades de financiamiento al cliente.</li> <li>- Concentración de los canales de comunicación en sede central.</li> <li>- Open Boucher</li> <li>- Asistencia por Covid19 con <i>Universal Assistance</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de posicionamiento online.</li> <li>- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente</li> <li>- Web sin e-commerce.</li> <li>- No dispone de <i>App</i>.</li> <li>- No dispone de <i>Bor</i> de consultas.</li> <li>- No dispone de formato <i>Mobile</i>.</li> <li>- No dispone de programas de fidelización.</li> <li>- Falta de capacitación en lenguaje digital.</li> <li>- Poco tráfico en la web.</li> <li>- Demoras en las respuestas a consultas web</li> <li>- Horario de consultas web muy restringido</li> <li>- Falta de experiencia en el uso de herramientas tecnológicas.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de millones en facturación a través de <i>E-commerce</i>.</li> <li>- Aumento del uso de dispositivos móviles.</li> <li>- Mayor acceso a internet de los consumidores.</li> <li>- Oportunidad para innovar, y sumar un nuevo modelo de negocios a los ya existentes.</li> <li>- Constante crecimiento en el canal de venta <i>online</i>.</li> <li>- Tendencia hacia el crecimiento de la consulta web previa y posterior a la compra.</li> <li>- Amplia disponibilidad de TIC'S adaptables al sector.</li> <li>- Posibilidad de apertura de los mercados para la temporada 2021.</li> <li>- Adquisición de nuevos clientes (nuevos rangos de edad).</li> <li>- Programas del estado para fomentar la compra de servicios turísticos en miras a la temporada 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder de negociación de los clientes.</li> <li>- Competidores directos muy posicionados en el ámbito online.</li> <li>- Competidores que ya alcanzaron exitosamente la omnicanalidad.</li> <li>- Posibilidad de integración hacia delante de los proveedores.</li> <li>- Endurecimiento de medidas sanitarias por Covid19.</li> <li>- Inestabilidad económica del país.</li> <li>- Consumidores exigentes e informados.</li> <li>- Costos elevados para la adquisición de herramientas digitales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de riesgo.

Análisis elaborado a partir de las amenazas, obtenidas del estudio de la matriz Foda (más arriba graficada), para identificar factores con mayores riesgos y consecuencias, que deben de ser objeto de estudio a fin de afrontar dichas amenazas del entorno.

Figura 5: Matriz de riesgo.

		Consecuencias de las amenazas				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
Probabilidad de ocurrencia de las amenazas	5- Frecuente		5B	5C		5E
	4- Probable				4D	
	3- Ocasional		3B			
	2- posible				2D	2E
	1- improbable					

Amenazas:
2E - Poder de negociación de los clientes
5E - Competidores directos muy posicionados en el ámbito online
5E - Competidores que ya alcanzaron exitosamente la omnicanalidad
4D - Posibilidad de integración hacia delante de los proveedores
2D - Endurecimiento de medidas sanitarias por Covid19
5C - Inestabilidad económica del país
3B - Consumidores exigentes e informados
5B- Costos elevados para la adquisición de herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Para comenzar, se menciona como herramientas teóricas utilizadas para la realización del presente análisis de situación de la empresa Lozada Viajes, a la de alguna manera, potenciada combinación Kelloggs/Pestel, su utilidad para el presente caso es ayudar a contextualizar la empresa de manera integral; a través de un recorrido que nos lleva desde el análisis del mercado, los competidores, pasando por entorno externo de la empresa del que se pueden vislumbrar oportunidades y amenazas para la futura toma de decisiones estratégicas. Para luego decantar en el análisis del entorno interno destacando fortalezas y debilidades de la misma, ambos necesarios para la confección del posterior Foda.

Otra herramienta utilizada es la Matriz Foda, su utilidad para el mismo, es que permite tener un resumen integral y grafico de la situación actual de la empresa, para a partir de ella, intentar analizar posibles caminos o acciones necesarios para la toma de decisiones o generación de estrategias futuras para utilizar fortalezas, trabajar en las debilidades, aprovechar oportunidades o revertir las amenazas.

También se utilizó, la herramienta Porter, útil en el presente reporte de caso para realizar un análisis con el objetivo de determinar, entender y precisar factores como la competencia, la rivalidad en la industria, en miras a observar y analizar la situación actual del entorno, en vista a posibles oportunidades de inversión y rentabilidad.

Por último, se utilizó la innovadora Matriz de Riesgo. Que es una herramienta que nos permite identificar, cuantificar y valorar tanto, los riesgos que la organización debe enfrentar, así como trazar un mapa que sirva de guía, en la ruta de éxito de la empresa.

## MARCO TEORICO

Para comenzar, hacemos hincapié en valernos de autores tales como; Al Ries y Jack Trout, Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Miguel Santesmases Mestre, William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, entre otros, como método para profundizar el análisis en la temática del posicionamiento, y paso previo para llegar al entendimiento de aquel objetivo final de lograr la omnicanalidad de la empresa; tema que será profundizado más adelante.

Como análisis previo a definir el posicionamiento, vale hacer una breve diferenciación entre conceptos que a simple vista parecen sinonímicos pero que resultan tener importantes características propias; como lo son la imagen, la identidad y por último el posicionamiento de marca:

### *Imagen de marca.*

Partiendo de su análisis, desde la mirada de (Santasmases Mestre, M., 2012), quien la considera como una suerte de imagen mental actual, a cerca de los atributos y beneficios percibidos de la marca. Por su parte (Kotler, P., & Keller, K., 2016) en su libro Dirección de Marketing hacen referencia al tema, considerando que la imagen de marca está compuesta por una serie de asociaciones mentales fuertes, favorables y únicas; hace referencia más precisamente a que la imagen de marca está compuesta tanto por las propiedades extrínsecas, como por las formas; con las que la marca pretende satisfacer las necesidades del consumidor a través de su producto a servicio. Por su parte (Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J., 2007), afirma que para crear una imagen de marca se deben de emplear tácticas que acompañen al nombre de marca, tales como usar un objeto tangible para transmitir sus características a la imagen de marca, crear un eslogan atrayente y memorable, y también usar colores distintivos que transmitan la imagen deseada por la empresa.

### *Identidad de marca.*

Por su parte, (Santasmases Mestre, M., 2012), referencia a la identidad de marca como un concepto muy diferente al de imagen; dado que aquella tiene un sentido de proyección a futuro, en el trabajo de ciertas percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse, para que la identidad perdure en el tiempo, considerada como aquello que la hace diferente y única frente a la competencia. A nivel nacional este tema también es tratado por (Stellato, F. A., Sznaider, (...), 2013). Quienes hacen referencia a la

identidad como un elemento de la marca, que para que se dé su configuración, debe haber una relación entre una expresión considerada como de identidad, ya sea visual o verbal, y por otro lado la cultura, entendida como filosofía, valores y principios de actuación; el autor afirma que luego de gestionar esos factores, se puede lograr una identidad que sea característica y única de cada organización, fruto de la gestión estratégica de los activos intangibles.

### *Posicionamiento de marca.*

En cuanto al posicionamiento, tema principal de análisis en este reporte de caso, quien suscribe considera de real importancia ofrecer al lector un acercamiento a las palabras de los autores investigados, para luego culminar con un análisis de las mismas, motivo de este trabajo.

(Ries, A., & Trout, J., 2002) consideran al posicionamiento como el trabajo de influir en la mente de los consumidores, para que los sujetos den prioridad a una opción de entre otras similares. Por su parte (Kotler, P., & Keller, K., 2016), los autores entienden de que es el trabajo de diseñar de tal forma, la propuesta y la imagen de la empresa, para que esta ocupe un lugar principal en la mente del consumidor destinatario. En pocas palabras, consideran que es meter la marca en la mente de los consumidores. (Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J., 2007), refieren a que es el uso de herramientas para crear y mantener una imagen de la empresa por sobre la de la competencia. Para (Santesmases Mestre, M., 2012), el posicionamiento hace referencia a como el cliente percibe la marca con respecto a los competidores o a la existencia de un producto satisfactor ideal. Por último (Mullins, J. W., Walker Jr., O. C., Boyd Jr., H. W., & Larréché, J. C., 2007), indica que, con respecto a sus necesidades, el posicionamiento es el lugar competitivo que la marca ocupa frente a la competencia, al momento de la toma de decisiones de los clientes.

Luego del breve repaso por el análisis de las definiciones dadas por los autores mencionados; y al punto de valorar y sopesar cada una de ellas, se llega a un análisis más profundo, ya desde su esencia, en el que se considera que, a pesar de las mínimas y evidentes diferencias sintácticas; es allí desde donde quien suscribe, afirma que se puede considerar que los autores referidos comparten un punto en común desde el cual divergen mínimamente sus pensamientos. Se puede observar que los citados coinciden en que el posicionamiento es en cierta forma; “el lugar que, de alguna manera, la empresa logra ocupar en la mente de los consumidores”.

Para continuar y de alguna manera llegar a un entendimiento profundo a cerca de a que se hace referencia con la expresión “el lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor”; La pregunta obligada a esta altura del análisis es: ¿Cuáles son las metodologías, medios o herramientas disponibles para medir o evaluar ese posicionamiento?

Como medio para poder dar respuesta a este interrogante; podemos partir de hacer una aproximación al respecto desde conceptos tales como: Recordación, Asociación y Percepción de marca. Para así con ellos, luego obtener un acercamiento a las formas de medir el posicionamiento.

Para lograr el análisis de la Recordación de marca, partimos de una inmersión en conceptos tales como: *Top of Mind* y Notoriedad de marca.

En este tema (Guiu, D., 2017), CEO de Socialetic.com. En dicho blog, hace referencia a la Recordación de marca, como aquel grado de recordación que el cliente tiene de la marca y la importancia de que ese grado, sea el más alto. Esto último, en la práctica, se conoce como *Top of Mind*. El autor considera que el mismo se compone de elementos tanto racionales, experienciales y emocionales, con la característica de ser una valoración interna y personal de los consumidores que proviene de sus experiencias, valores, deseos y aversiones que ayudan a configurar esa lista de mérito de marcas a la hora de buscar satisfacer una necesidad. La cual no es estática, y está sujeta a constantes cambios y adaptaciones a medida que cambian y se modifican las necesidades o las formas en que las necesidades son satisfechas. Por su parte, la Notoriedad de marca es considerada por (Sánchez Castañón, L., 2020), en el blog de marketing SGM, en referencia a David Allen Aaker como el nivel de conocimiento que tiene el público objetivo de un producto o una marca.

En cuanto al concepto de Asociación de marca, se toma como referencia de análisis, a la definición dada por (Nispen J., 2012); de la que se deriva a la Asociación, como el conjunto disponible de percepciones que tiene el consumidor a cerca de la marca o del producto que se le ofrece en el mercado. Es de esta manera, que se puede observar que las asociaciones que los consumidores hacen con la marca, se pueden incluir características tales como atributos del producto, las características físicas o intelectuales de una persona reconocida o un símbolo en particular. Y es así como vemos que las asociaciones de marca tienen una cierta relación con la imagen de marca; pero guardan sus diferencias.

En análisis a la definición dada por el blog (*Prospec Factory, 2020*), que trata a la Percepción de marca, como un conjunto de ideas existentes en la mente del consumidor a cerca de una marca o de un producto determinado, estas pueden ser tanto favorables como desfavorables, y pueden inducir a la elección o al rechazo de dicha marca o producto. Por su parte, (Kotler, P., & Keller, K., 2016), hacen referencia a la percepción como el proceso que desarrolla el sujeto en el que la información receptada se elige, organiza e interpreta con el fin de crear una imagen real y coherente del mundo que lo circunda.

Al hablar de Percepción, hacemos referencia a una serie de Atributos con los que la marca o el producto es percibido por el público. En este punto (Kotler, P., & Keller, K., 2016), referencian a los atributos o beneficios como aquellas características o condiciones necesarias, pero no suficientes, que

debe de tener una oferta para que sea vista como legítima y creíble, para así alcanzar la elección de un producto o una marca en específico. La herramienta por excelencia para medir el posicionamiento de marca a través de estos atributos es conocida como Mapa de Posicionamiento o Mapa Perceptual, (diagramado en apartados anteriores). Dichos autores, lo consideran como una representación gráfica a cerca de las percepciones y preferencias del consumidor, ayudando de esa forma tanto a describir cómo es que la empresa es percibida a través de varias dimensiones, como a analizar cuantitativamente cual es la situación de la empresa en el mercado.

Siguiendo al autor mencionado, se puede indicar que, como resultado de un buen posicionamiento pensado en el cliente, se llega a la creación de una propuesta de valor que sea exitosa, atractiva y convincente; brindando así, valor a los clientes al satisfacer sus necesidades.

Para finalizar y fruto del análisis realizado, de alguna manera se puede concluir que; en este trabajo se considera incorporar el concepto de *Branding* de marca como elemento aglutinador de todo lo mencionado, visto como un implicante de acciones orientadas a la gestión de marca a través del manejo de la imagen, identidad y posicionamiento de marca; Y junto con el *customer experience*, entendido como el análisis de la experiencia global de contacto del cliente con la empresa tanto, previa a la compra, durante la misma y posterior a la situación de compra; quien viene a exaltarse como el eslabón que completa la cadena del análisis y entendimiento del posicionamiento de marca. Todos ellos como conceptos y herramientas necesarios para medir y administrar el lugar que la marca o producto ocupan en la mente del consumidor.

## DIAGNOSTICO Y DISCUSION

### *Declaración del problema.*

Para comenzar, y tal como fue reflejado y concluido en apartados anteriores, la empresa actualmente cuenta con un firme posicionamiento *offline* y un deficiente posicionamiento *online*, la que la deja en desventaja en este creciente ámbito; y es a través de la aplicación del análisis realizado supra, que se confirma la necesidad de un reposicionamiento de marca en el ámbito *online* con miras a lograr la uniformidad de las comunicaciones y la potenciación de dicho canal para así poder coordinar un trabajo en conjunto y lograr integrarlos a través de lo que se conoce como Omnicanalidad. El propósito es re posicionar la marca por medio de la re vinculación de la misma con atributos tales como presencia *online* o disponibilidad de *web* con *e-commerce*, ambos deficientemente desarrollados. Los cuales, en la actualidad tienen un valor significativo, dada la creciente tendencia *online* existente en el sector.

### *Justificación del problema.*

La problemática de la empresa, evidenciada en el punto anterior, representa una relevancia significativa a fines de sortear consecuencias de la deficiente implementación de acciones, otrora orientadas a mantener la marca a la vanguardia del sector. Las que, al fin y al cabo, solo alcanzaron a dejarle a nivel de multicanalidad, en el que cuenta con una defectuosa atención de consultas en redes, y un lento sistema de consultas *web*, solo por mencionar algunas de las cuestiones a revisar. La multicanalidad, hoy en día, ha quedado desvirtuada debido al avance de las *Tic's* en el comercio *online*. Lo que puede verse reflejado en el exitoso trabajo desarrollado por la empresa *Depegar.com* que consiguió conciliar su posicionamiento *offline* junto, con la incorporación de herramientas tales como *web e-Commerce* y una *App*, para potenciar su crecimiento *online* y así conseguir la omnicanalidad.

Otra forma eficiente de alcanzar aquel cometido, es el que usó la empresa *Expedia* en la eficiente implementación de la tecnología *Bot* conversacional. Como así también el que se vio reflejado en el estudio analizado, en apartados anteriores, por la *Harvard Business Review* reflejando en pocas palabras que, de la mano del aumento de las consultas *online*, viene el aumento de las ventas tanto en ese canal, como en el físico por la extensión de los efectos del *showrooming* y del *webrooming*.

Sin embargo, este camino hacia la omnicanalidad cuenta con una serie de limitantes, tales como, la necesidad de grandes inversiones en *TIC's*, los elevados costos que conlleva la instauración de una nueva plataforma *web e-commerce*, la creación de una *App*, o la eventual instauración de un *Chatbot* de atención al cliente. A lo que se le acompaña la necesidad de capacitar al personal en el uso de esas tecnologías o la posibilidad de incorporar personal especializado en la temática. Temas que serán objeto de evaluación más adelante con motivo de una propuesta posterior.

Es por lo analizado, que la empresa se ve en la necesidad de evaluar la posibilidad de renovarse, innovar, e incorporar herramientas acordes a las nuevas tecnologías para mantener su crecimiento y liderazgo en el mercado.

#### *Discusión, resultados esperados.*

Como resultados esperados de la aplicación de una eventual propuesta profesional en esta cuestión, y de la evidencia de éxito, tanto científica como empírica aportada en los antecedentes, se propone una solución enfocada en aspectos críticos de mejora, tales como: Lograr unificar criterios de comunicación en ambos canales, *online/offline*; como así también gestar internamente un trabajo conjunto y mancomunado de los mismos, que potencie el incremento del posicionamiento unificado; alcanzar nuevos segmentos de mercado a través de esta propuesta innovadora, estar a la mano del cliente, *App*, y lograr satisfacer, de manera integral, sus necesidades actuales y futuras a través del análisis constante de factores integradores tales como el *customer experince*; Para así conquistar la

fidelización y la expansión de la compañía a través de, lo que quien suscribe considera, es una manera infalible de estar en la mente del consumidor.

Es por lo mencionado, que se destaca la importancia de que en Lozada Viajes se trabaje, a través de una propuesta profesional, implementando acciones en vías a continuar a la delantera, en este caso, con el agregado *online* para que sumado a su ya fuerte posicionamiento *offline* y de la mano del avance tecnológico en este ámbito, dar el necesario salto desde la multicanalidad hacia la omnicanalidad, aspirando a posicionarse así, a la vanguardia del sector.

## PLAN DE IMPLEMENTACION

Previo al plan de implementación, se presenta una aproximación a aspectos vinculados con la viabilidad de la propuesta, tales como los siguientes:

Para comenzar, se parte de la certeza de contar con un presupuesto previamente establecido, el cual es de un monto de 1,5 millones de pesos argentinos, con una posible variación de +/- 20%.

El plan de implementación que se va a desarrollar, tiene un horizonte temporal de un año a contar luego de la fecha de presentación del mismo, que es en el mes de diciembre del año 2020. El ámbito de aplicación es dentro del territorio argentino.

Con salvedad de aquello que se determine en cada acción, quien suscribe; es designado como persona encargada y responsable de llevar adelante la ejecución total de la propuesta de implementación, solo debiendo dar cuenta del avance del mismo al director ejecutivo de la empresa, con una periodicidad trimestral. Y a quien se designe específicamente que deba responder; para el caso de que en la ejecución de alguna acción en específico y particular, cuya responsabilidad recaiga exclusivamente en algún recurso de la empresa, por ser el encargado del área en cuestión, en tal caso; ello será determinado dentro de cada acción, al momento de describirla.

El seguimiento de la implementación, será realizado a través de la designación de indicadores con los que se evaluara el progreso de cada acción propuesta, los que serán detallados y definidos, al momento de la determinación y planteo de cada acción en particular.

En cuanto a factores críticos de éxito del presente plan, entendidos como los que necesariamente deben de suceder para considerar esta implementación encaminada a buen puerto. Se pueden mencionar; el aumento paulatino de la presencia online, la instauración de una *App*, un *Chatbot* y una *web e-commerce* totalmente funcional y operativa, la asociación con ciertos atributos y como objetivo final, producto de todo lo anterior, el alcance de la omnicanalidad.

Como riesgos involucrados en el desarrollo del plan se pueden estimar a la deficiente ejecución de la

web *e-commerce*, en cuanto a lineamientos preestablecidos, el mal funcionamiento de la *App* y la caída del sistema *chatbot* en temporada pico. Como planes de mitigación para dichos riesgos se podrían de alguna manera vislumbrar soluciones tales como: En cuanto a la deficiente ejecución del *e-commerce* solicitar su reestructuración, o contratar los servicios de otro prestador; en cuanto al mal funcionamiento de la *App* se re direccionarán consultas y ventas al *chatbot web* y al *e-commerce*, respectivamente hasta solucionar el error. En todos los casos, si las fallas son detectadas con anticipación, a modo de acción preventiva mitigante, se dirigirán *e-mails* a los clientes indicando la posible situación y las vías alternativas de atención. Tanto para los no clientes, los nuevos clientes, como así también para los clientes actuales, estará disponible un mensaje de error en la eventual plataforma que presente fallas, con el re direccionamiento correspondiente.

#### *Objetivo general.*

Mejorar en un 40%, el posicionamiento digital de Lozada Viajes a nivel nacional como la mejor opción ágil e integral, en un periodo de 12 meses.

#### *Alcance General del plan.*

A continuación, se desarrolla la propuesta del plan de implementación en busca de respuestas a la problemática planteada en apartados ut supra; de mejorar el posicionamiento *online* a través de la omnicanalidad en Lozada viajes

A nivel geográfico, vale aclarar, que el alcance del presente plan de implementación es a nivel nacional, con una vigencia anual y un presupuesto de 1,5 millones de pesos argentinos.

Como alcance técnico, se puede indicar que, con motivo de la ejecución de este plan, en el que se propone el reposicionamiento de Lozada; es factible la presencia de variaciones; por ejemplo, en el área comercial, más precisamente una modificación del nivel de ventas, producto de los movimientos que se van a realizar en la organización, en búsqueda de aquella omnicanalidad. No siendo ese el propósito de esta implementación, sino que dicha posible modificación pudiese ser un producto o efecto secundario, del trabajo que se propone llevar a cabo. Su análisis será motivo de otro estudio posterior.

#### *Objetivos específicos:*

Antes de continuar con el desarrollo, es productivo aclarar que debido a que no se dispone de parámetros anteriores para plantear, comparar o establecer porcentajes de crecimientos buscados a través de los objetivos específicos. Los crecimientos, son establecidos en porcentajes, propuestos, desde

una mirada de análisis de manera espontánea.

*Objetivo específico Uno:*

Aumentar en un 50% de manera espontánea, la asociación de marca al atributo presencia online, en un plazo de 12 meses.

El propósito de este objetivo es lograr una mejora en el atributo presencia online, como paso hacia a aquel propósito final de establecer a Lozada como marca omnicanal.

*Plan de acción:*

Con este plan de acción, que presenta un presupuesto general de \$1.252.000Ars. Se pretende fijar una asociación espontánea a nuevos atributos referidos a la omnicanalidad; que es el propósito último de esta propuesta. Para lograrlo, se parte desde una mirada que propone que; primero es necesario disponer de ciertas herramientas fundamentales, las que también sirven para alcanzar la omnicanalidad. Para ello se cuenta con un plan, que contempla acciones específicas tales como:

1. *La creación de una web e-commerce.*

Para su desarrollo se va a contratar los servicios de una firma calificada para tal fin, la cual deberá desarrollar su tarea teniendo en cuenta ciertos parámetros condicionantes a la hora de diagramar dicha tienda *online*. En este punto y de acuerdo a lo expresado por el blog (Deremedia, 2020); un *e-commerce* debe de ser ágil en cuanto a la modificación y gestión de contenido como medida con la cual contar para adaptarnos a las futuras posibles y necesarias modificaciones que se puedan suscitar, sin afectar la continuidad del tráfico. También debe de contener variedad de Integraciones que posibiliten la aptitud de interactuar con otro *software* y plataformas como herramienta para apalancar futuras promociones especializadas. Es necesario que sea amigable con el SEO para que la muestren como la primera opción de búsqueda. Debe contar con un diseño y un código optimizado, en el sentido de que esté diseñada para ser navegada tanto desde escritorio como desde *smartphones* y que cargue rápidamente. El *checkout* debe ser simple, fácil de entender y claro. En cuanto a los métodos de pago, debe ofrecer una variedad acorde a los que ya dispone la empresa en el canal *offline*. Debe de responder a los estándares técnicos y operativos de seguridad. En cuanto a la escalabilidad, debe ser apta para un futuro crecimiento porque a más tráfico, múltiples compras simultáneas, más productos y más inventario; y ella debe de poder responder a ese crecimiento.

Además, se deben coordinar aspectos orientados a incrementar la imagen de marca tales como los colores, imágenes y tipologías de texto, que también deben de ser acordes a los lineamientos de identidad de marca, presentes tanto en casa central como en franquicias con el objeto de utilizar, mantener, integrar y reforzar aspectos que la hicieren destacar como diferente y única, frente a la

competencia a lo largo de su exitosa trayectoria *offline*, y ahora se propone verlos, de alguna manera, actualizados y replicados en este nuevo sistema, dando un único mensaje, para así lograr un paso firme hacia la integración omnicanal de la empresa

Se busca que esta tienda en línea, se desarrolle en un plazo de 12 meses, 9 de los cuales van a estar orientados exclusivamente al desarrollo y construcción de la misma, en los 3 restantes se va a evaluar el impacto que produzca en el mercado. También se la pretende que sea alineada tanto con la *App*, como con el *Chatbot*, en miras a una atención ágil e integral del cliente.

#### *Responsables:*

Tanto la selección de la firma prestadora del servicio, como el seguimiento del desarrollo de cada instancia de su trabajo, va a estar a cargo del que suscribe; debiendo solo reportar de manera trimestral, el avance al director ejecutivo de la compañía.

#### *Presupuesto:*

Para la creación de dicha página se cuenta con un presupuesto valuado en el monto de \$351.000Ars. Incluye desarrollo y mantenimiento anual. En base a presupuesto dado por la empresa Planetcc.

#### *Medición:*

Se establece como indicador de medición; el avance en la construcción de dicha tienda *web*, medido en una escala porcentual trimestral. Luego de su lanzamiento, se usarán como parámetros de medición el tráfico, el aumento de ventas en línea y una encuesta de asociación de marca, para medir el grado de asociación con el atributo presencia *online*.

## 2. *Creación de una App.*

Esta propuesta se basa en el desarrollo de una de una de las herramientas más usadas para alcanzar a la omnicanalidad. Y se establece que dicha aplicación concuerde en un 100% con los lineamientos y características pre establecidos para la construcción de la *web e-commerce*, rasgo necesario para lograr que ambas plataformas trabajen a la par, y concomitantemente colaboren con el canal *offline*. Junto con lo que se establecen funciones específicas tales como; un buscador de franquicias más cercanas, cotizaciones, atención al cliente a través de un *chatbot* integrado, ver calificaciones de otros usuarios del servicio, y entre otras de sus posibilidades, la fácil adaptación a nuevos requerimientos en el futuro.

Se pretende que al igual que la *web e-commerce*, se desarrolle en un plazo de 12 meses, 9 de los cuales van a estar orientados exclusivamente al desarrollo y construcción de la *App*, en los 3 meses restantes se va a evaluar el impacto que produzca en el mercado.

*Responsables:*

Al igual que en la acción anterior; tanto la selección de la firma prestadora del servicio, como el seguimiento del desarrollo de cada instancia de su trabajo, va a estar a cargo del que suscribe; debiendo solo reportar de manera trimestral, al director ejecutivo de la compañía.

*Presupuesto:*

De acuerdo al diario digital (Igroup, 2020) en referencia a lo establecido por Fernando Diaz Baylon, CEO de Aper; el costo de una *App* funcional puede ir desde \$400.000 a los \$10 millones según su complejidad y la cantidad de horas de trabajo que requiera. Tomamos el monto de \$400.000Ars como referencia en este punto.

*Medición:*

Se establece como indicador de medición; el avance en la construcción de dicha *App*, medido en una escala porcentual trimestral Y una vez finalizada, se podrá analizar la evolución del porcentaje de descargas realizadas mensualmente y también de los indicadores específicos, se surgieren tales como: usuarios frecuentes, nuevos usuarios, interacciones, compras, cancelaciones, y demás información precisa para la futura toma de decisiones.

*3. Creación de un Chatbot.*

La creación del *Chatbot*, comparte los mismos lineamientos en cuanto a estructura y características definidas tanto en la *web e-commerce*, como en la *App*, para que el mensaje transmitido a través de esas características sea uno.

El agregado de un *Chatbot* a la empresa, viene a colación de mejorar la velocidad de respuesta en consultas tanto *web*, como en redes; lo que representa solución a una problemática fundamental que entorpece el crecimiento de la empresa no solo a nivel de posicionamiento, que es tema motivo de este plan de implementación; sino que también impacta de manera secundaria en otras áreas, que aunque escapan a este análisis, vale la pena al menos solo mencionar; tales como lo son el área de ventas y el de atención al cliente respondiendo consultas de manera integral tanto previas, durante, o con posterioridad a la adquisición del servicio ya que en caso de que se hagan consultas de presupuestos, destinos etc. Este sistema, re direcciona la consulta automáticamente al *e-commerce*, la *App* o a las franquicias, en caso de que el cliente necesite una atención más personalizada. Según corresponda.

Al igual que las anteriores acciones, se busca que la misma, se desarrolle en un plazo de 12 meses, 9 de los cuales van a estar orientados exclusivamente al desarrollo y construcción de la misma, en los 3 restantes se va a evaluar el impacto que produzca en el mercado.

### *Responsables:*

Del mismo modo, tanto la selección de la firma prestadora del servicio, como el seguimiento del desarrollo de cada instancia de su trabajo, van a estar a cargo del que suscribe; debiendo solo reportar de manera trimestral, al director ejecutivo de la compañía.

### *Presupuesto:*

De acuerdo la *web* (Planetachatbot, 2020); el costo estándar de un *Chatbot* con las características que se necesitan para la empresa asciende a \$501.000Ars. Para este caso, se vale de ese monto de referencia.

### *Medición:*

Se establece que; el avance en la construcción de dicho *Chatbot*, será medido en una escala porcentual trimestral. Los datos recabados en los 3 meses posteriores al lanzamiento; servirán tanto para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, como también al igual que en las demás acciones de este plan en particular, para evaluar el alcance de aquel 50% espontaneo buscado en cuanto a asociación de marca, propósito del objetivo específico al que se pretende dar respuesta. Todos ellos entendidos como indicadores de medición.

### *Objetivo específico Dos:*

Aumentar la recordación espontanea de la marca Lozada en un 40%, para fines del 2021.

Con dicho objetivo específico, se propone mejorar la presencia *online* a través del aumento de la recordación de marca. Teniendo en cuenta el público objetivo, y sus características tanto a nivel socioeconómico, sus gustos, preferencias y necesidades, como así también su rango etario, 18-65, para poder brindarles soluciones y experiencias personalizadas, que garanticen el pensamiento constante en la marca. Es por ello que se recurre a acciones de marketing digital como así también a acciones en medios tradicionales como el radial. Este último destaca por su alcance y penetración a un costo relativamente bajo y la fácil adaptación de contenidos en el mensaje.

El propósito de este objetivo específico, es lograr una mejora en la recordación de marca de la empresa; es decir, garantizar, o al menos intentar, que la marca sea la primera que se recuerde al momento de pensar en opciones satisfactoras de necesidades similares.

### *Plan de acción:*

Con un presupuesto general de \$191.000Ars, se propone el siguiente plan de acción.

1. *Acción de marketing digital en Instagram.*

Se plantea, una campaña de comunicación en Instagram a través de *influencers*, en donde la dinámica va a ser la siguiente: se les va a entregar un bono de descuento en su próxima compra para que estos comenten sus experiencias de viajes a través de la empresa e incentiven a sus seguidores a que compartan alguna experiencia de color. Con el requisito de que arroben y sigan e inviten a 3 amigos a seguir a la empresa en dicha red.

El trabajo de selección de los *influencers*, deberá cumplir con ciertos lineamientos tales como: que anteriormente hallan viajado con la empresa, cuenten con más de 100 mil seguidores reales en argentina, que no sea un *influencer* solo de comunicación, sino que tengan una buena habilidad para instar a los seguidores a la participación, para esto se van a evaluar porcentajes de mensajes y me gusta promedio de sus publicaciones. Con la condición de que luego de usado el bono de descuento se realice una publicación semanal, por dos semanas, de su experiencia en el viaje, con un mínimo de cinco fotos con sus respectivos comentarios. Además, esta acción se va a desarrollar con una periodicidad semanal durante tres meses en donde los *influencers* se rotarán.

#### *Responsables:*

Serán responsables, tanto de la selección de los *influencers* como de llevar a cabo la totalidad de esta acción; la encargada de Marketing: Camila Giorgi, y Mariano Prati, diseñador.

#### *Presupuesto:*

Como presupuesto de esta acción se determina un bono de descuento en compra de \$10.000Ars para cada uno de los 3 *influencers* que participarán. Para ser usado en temporada baja en cualquier producto de la empresa con vigencia de un año, e intransferible. El costo total de la acción es de \$30.000Ars. Bases y condiciones, en la publicación.

#### *Medición:*

Cantidad de seguidores nuevos durante el periodo de vigencia de la acción, cantidad de me gusta, y las veces en la que la empresa fue arrobada.

## 2. Concurso “Conta tu historia” en Facebook.

Con esta acción a nivel país, se busca aumentar la recordación de la empresa a través de esta campaña, con el fin de lograr estar en el *top of mind* del cliente como marca referente del mercado de viajes y turismo.

El propósito de esta acción, es promover la participación en un concurso en el que tanto los clientes actuales y por sobre todo los nuevos y potenciales clientes de la empresa, puedan comentar sus

experiencias de viajes.

La dinámica consiste en que los participantes deben contar la anécdota más divertida que le ocurrió en un viaje, la pueden acompañar de una foto; esto será opcional, pero hará aún más palpable su narrativa, incrementando sus chances de ganar. La historia que tenga mayor número de *likes* y comentarios ganará un baucher de \$15.000Ars. Para su próximo viaje. Con la condición de que cada uno de los votantes dé me gusta a la página de Lozada. Para ello se espera que los participantes a fin de obtener *likes* y comentarios, etiqueten a amigos que no conocen la página de la empresa para que estos se incorporen como nuevos seguidores de la misma. Los detalles de bases y condiciones serán explicitados en la misma publicación.

*Responsables:* La responsable de Marketing Camila Giorgi, y Mariano Prati, diseñador.

*Presupuesto:* Baucher de \$15.000Ars.

*Medición:*

Se medirá, el grado de recordación a través del aumento de *likes* en el periodo de vigencia de la acción y también se aplicará una encuesta de recordación espontanea, para constatar el nivel de recordación de marca.

### 3. *Campaña publicitaria en radio FM.*

Es elegido este medio tradicional como motor para alcanzar ese objetivo de mejorar la recordación por su efecto de repetición y acompañamiento constante en el día a día de dicho público. Lo que se desarrollará teniendo en cuenta ciertas características que se deben de respetar al momento de precisar tanto el texto del mensaje transmitido, como la congruencia del mismo, es decir, que sea acorde a la imagen e identidad de marca que se buscan transmitir; también en lo posible trabajar la inclusión de los sentidos en el mensaje para lograr que se fije un reconocimiento multisensorial de la empresa.

Se plantea que esta sea la tercera acción en ejecutarse y tenga una duración de 10 segundos y una repetición diaria como tanda en el programa con mayor audiencia, durante una semana, cada 15 días y en el periodo de los últimos 3 meses del plan, en las 2 radios FM de mayor alcance, o con repetidoras, a nivel nacional.

*Responsables:*

La responsable de Marketing de la empresa, Camila Giorgi; Mariano Prati, diseñador, y Mariano B. Sabattini, en edición de texto. Llevaran adelante la acción.

### *Presupuesto:*

De acuerdo al presupuesto obtenido de (Total medios, 2020); el costo del segundo al aire es de \$365Ars, promedio en cualquier radio FM del país, nuestra acción tiene una duración de 10 segundos, el costo de publicitar es de \$3650Ars diarios, durante 4 semanas hábiles de vigencia dentro de esos 3 meses de duración de la acción, suma un costo total, en las dos radios, de \$146.000Ars.

### *Medición:*

Como métricas para evaluar el éxito de la acción nos vamos a valer del aumento en interacciones en la página *web*, el *e-commerce*, descargas de la *App* y el nivel de consultas, tanto *offline* como a través del *chatbot*, durante el periodo de vigencia de la acción radiofónica. Como así también por medio de una encuesta de recordación espontánea, a modo de cierre, para medir si se ha alcanzado el grado de recordación esperado por el objetivo en ese periodo.

### *Objetivo Específico Tres:*

Aumentar en un 40% la percepción espontánea de marca, en un periodo de 12 meses.

El propósito de este objetivo, es mejorar la percepción de marca, ésta entendida como las ideas favorables o desfavorables, con respecto a los atributos con los que la marca es percibida. En este caso se intentará lograr coadyuvar en la obtención de aquel que supo ser designado como propósito último del plan; el de lograr una atención ágil y una comunicación integral; mediante la promoción de la unificación que se está realizando tanto en canales *online* y *offline* de Lozada.

La hasta hace poco, lentitud percibida en las repuestas online de Lozada, es la problemática a la que se pretende responder a través de la promoción de las acciones, que se mencionaran.

Se propone de alguna manera, dar a conocer el trabajo que se está realizando en la velocidad de respuesta de consultas *online* y del logro de la uniformidad de las comunicaciones, tanto en las franquicias, como a través de la *App*, el *Chatbot*, y la tienda en línea. Todos ellos como herramientas de mejora de los atributos: presencia *online* y *web* con *e-commerce*, ambos como objeto de estudio de este trabajo, y en camino hacia la omnicanalidad.

### *Plan de acción:*

El presente plan, que presenta un presupuesto general de \$60.000Ars. Se desarrollará a través del sistema de concurso en redes, dividido en dos acciones semestrales consecutivas perfectamente alineadas con las finalidades anteriormente declaradas. Orientado a que tanto los clientes actuales como los posibles, recorran cada una de las incorporaciones realizadas en la empresa en pos de lograr aquel que fuera el objetivo general, anteriormente mencionado.

1. *Concurso “Pregúntale a Lozada” con base en Instagram.*

La mecánica del concurso, será *hacer una pregunta*. Con el requisito de que cada participante que arrobe a tres amigos, que sigan a la empresa en todas las redes (Facebook, Instagram, Twitter) y descarguen la *App* Lozada, tiene 2 chances de preguntar ya sea al *chatbot web* o *App*; como así también presencialmente en todas las franquicias del país. La persona que haga la pregunta correcta al *chatbot*, se ganara automáticamente una estadía en el país.

El premio consiste en un viaje familiar de navidad a las cataratas, para 4 personas de 4 días y 3 noches todo incluido, con un tope de cobertura de \$40.000Ars. De existir una diferencia, ésta será a cargo del ganador. Las bases y demás condiciones serán especificadas en la publicación del mismo.

*Responsables:*

La responsable de Marketing Camila Giorgi, y Mariano Prati, diseñador.

*Presupuesto:* \$40.000Ars.

*Medición:*

Como parámetros se establecen el porcentaje de aumento de descarga de la *App*, el aumento de ventas, el aumento de consultas tanto en franquicias, como en el sistema *Chatbot*, y el aumento de seguidores en redes sociales.

2. *Concurso “Experiencia Lozada” en Facebook e Instagram.*

El propósito de esta última acción, es de alguna manera dar a conocer al público objetivo, la existencia de la omnicanalidad en Lozada producto de la incorporación de la *web e-commerce*, la *App* y el *chatbot* de la empresa, que se vienen a sumar al sistema de *mailyng* y a la red de franquicias que se mantiene en constante crecimiento.

El premio será \$20.000Ars en efectivo, a los tres amigos que sigan a la empresa en todas las redes y que logren contar con éxito la historia de su viaje favorito en 5 imágenes en comentarios independientes y consecutivos en cualquiera de las publicaciones de Facebook e Instagram en las que se publique el concurso. El objetivo es que esa historia contada en imágenes, no se interrumpa con otros comentarios.

El propósito es volver a ofrecer esa experiencia de viaje y de compartir con amigos, que la situación de pandemia nos privó, la idea es que Lozada sea vista como el facilitador de esos recuerdos memorables, y de la posibilidad de generar nuevos, con este concurso.

*Responsables:*

La acción estará a cargo de la responsable de Marketing Camila Giorgi, y de Mariano Prati, diseñador.

*Presupuesto:* \$20.000Ars.

*Medición:*

El aumento de los comentarios en las publicaciones de Facebook e Instagram, el aumento de visitas a la *webE-commerce*, de descargas de la *App*, consultas en el *Chatbot*, el incremento de los seguidores y a modo de cierre de toda la acción; la realización de una encuesta de percepción de marca, para evaluar el nivel en que la empresa es percibida.

*Diagrama de Gantt:*

Como resumen de todo lo desarrollado; con base en la innovación, y en miras a la actualización y adaptación de herramientas clásicas para las necesidades actuales, con sustento en la propuesta de Gantt, se obtuvo este diagrama de Gantt remasterizado, con el que se logra ver de una manera gráfica, potente y efectiva, la totalidad de los: responsables, recursos, objetivos, planes, acciones, y la forma en la que estas últimas se van a ir concatenando a lo largo del tiempo, como una receta infalible para conseguir lo que fue la constante en el propósito de este trabajo, la omnicanalidad de Lozada Viajes.

*Figura 6: Diagrama general en base a Gantt.*

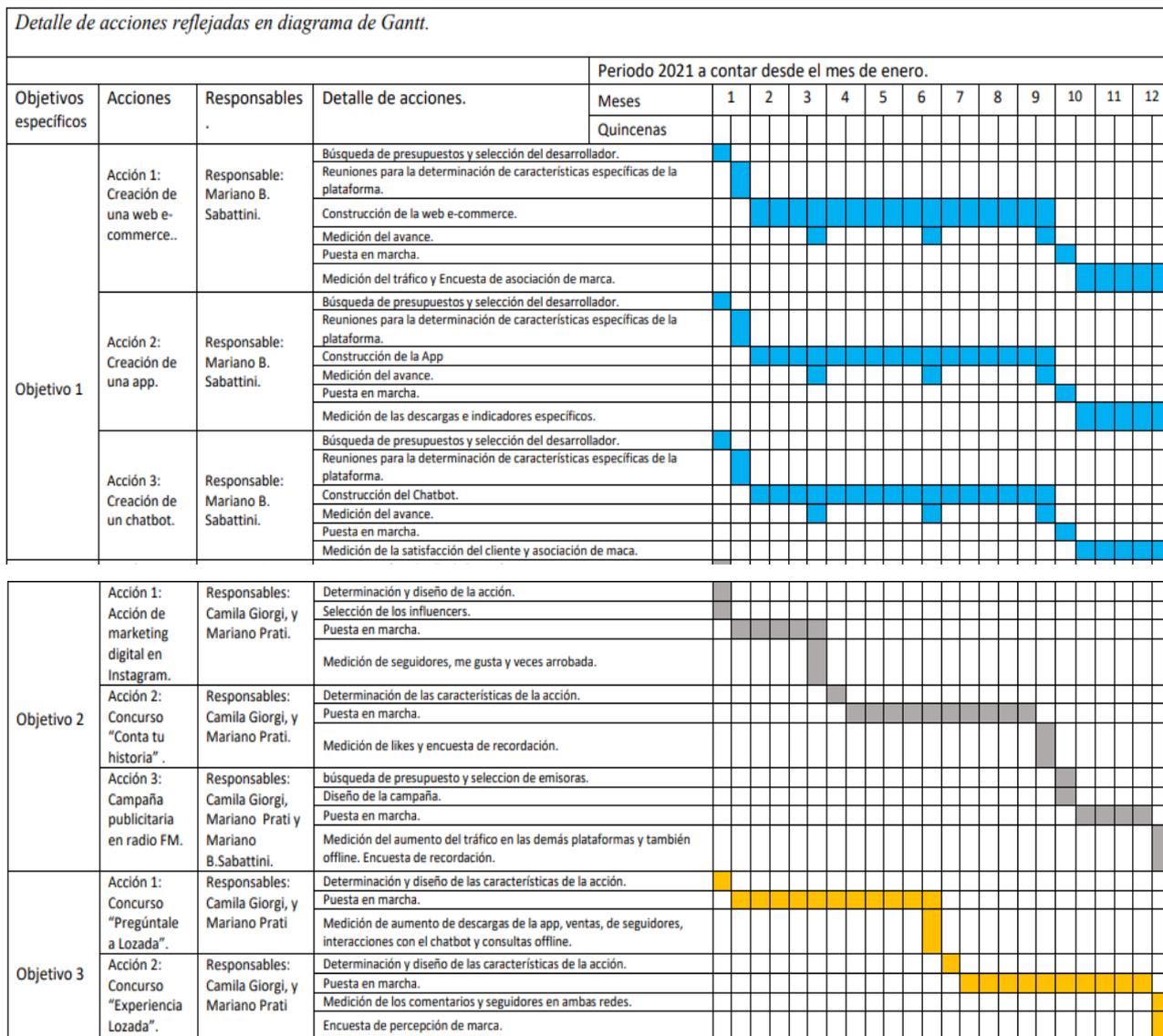


Fuente: Elaboración propia.

*Detalle de acciones reflejadas en diagrama de Gantt.*

A continuación del gráfico anterior, se presenta un detalle minucioso del desarrollo de cada una de las acciones propuestas en el presente plan; a través del clásico diagrama de Gantt.

*Figura 7: Detalle de acciones reflejadas en diagrama de Gantt.*



Fuente: Elaboración propia en base a Gantt.

*Detalle del presupuesto general del plan de acción para Lozada Viajes.*

A modo de mantener una línea en el desarrollo, y siguiendo con la misma paleta de colores utilizada en el diagrama de Gantt; en donde el color celeste indica asociación de marca, con el gris se representa la recordación de marca y el amarillo es usado para referir a la percepción de marca, que representan a cada uno de los objetivos específicos propuestos respectivamente. A continuación, se presenta el detalle acción por acción; de todo el presupuesto en profundidad.

Figura 8: Presupuesto.

Presupuesto general del plan de acción para Lozada Viajes.				
Objetivo específico Uno: Aumentar en un 50% de manera espontánea, la asociación de marca al atributo presencia online, en un plazo de 12 meses.				
plan	concepto	valor	Total	
Plan de acción 1	<i>Acción 1: Creación de una web e-commerce.</i>			
	Diseño y desarrollo de la tienda	\$168.000	\$168.000	
	Hosting mensual (12 meses)	\$1.750	\$21.000	
	Mantenimiento mensual (12 meses)	\$1.750	\$21.000	
	Adaptación de logo de la empresa en web	\$6.000	\$6.000	
	Actualización seo mensual (12 meses)	\$11.250	\$135.000	
			\$351.000	
	<i>Acción 2: Creación de una app.</i>			
	Desarrollo de la aplicación	\$248.900	\$248.900	
	Diseño de características específicas	\$30.800	\$30.800	
	Backend y servidor	\$50.000	\$50.000	
	Mantenimiento mensual (12 meses)	\$5858.34	\$70.300	
			\$400.000	
	<i>Acción 3: Creación de un chatbot.</i>			
	Desarrollo del Chatbot	\$290.000	\$290.000	
	Diseño de características específicas	\$112.600	\$112.600	
Mantenimiento mensual (12 meses)	\$8200	\$98.400		
		\$501.000		
Presupuesto afectado a la ejecución del plan de acción número 1			\$1.252.000	
Objetivo específico Dos: Aumentar la recordación espontanea de la marca Lozada en un 40%, para fines del 2021.				
Plan	Concepto	Valor	total	
Plan de acción 2	<i>Acción 1: Acción de marketing digital en Instagram.</i>			
	Bono de descuento en compra <i>influencer 1</i>	\$10.000	\$10.000	
	Bono de descuento en compra <i>influencer 2</i>	\$10.000	\$10.000	
	Bono de descuento en compra <i>influencer 3</i>	\$10.000	\$10.000	
			\$30.000	
	<i>Acción 2: Concurso "Conta tu historia" en Facebook.</i>			
	Baucher para su próximo viaje	\$15.000	\$15.000	
			\$15.000	
	<i>Acción 3: Campaña publicitaria en radio FM.</i>			
	1). Publicidad en radio FM diariamente, durante 4 semanas hábiles. (20 días)	\$3.650	\$73.000	
	2). Publicidad en radio FM diariamente, durante 4 semanas hábiles. (20 días)	\$3.650	\$73.000	
	Edición, contenido y armado de la publicidad (realizado con recursos propios)	\$000.00	\$000.00	
			\$146.000	
	Presupuesto afectado a la ejecución del plan de acción número 2			\$191.000
Objetivo Específico Tres: Aumentar en un 40% la percepción espontanea de marca, en un periodo de 12 meses.				
Plan	Concepto	Valor	Total	
Plan de acción 3	<i>Acción 1: Concurso "Pregúntale a Lozada" con base en Instagram.</i>			
	Premio de concurso, estadía con valor tope	\$40.000	\$40.000	
	Edición, contenido y armado de la publicación en Instagram(realizados con recursos propios)	\$000.00	\$000.00	
			\$40.000	
	<i>Acción 2: Concurso "Experiencia Lozada" en Facebook e Instagram.</i>			
	Premio en efectivo	\$20.000	\$20.000	
	Edición, contenido y armado de la publicación en redes (realizados con recursos propios)	\$000.00	\$000.00	
			\$20.000	
	Presupuesto afectado a la ejecución del plan de acción número 3			\$60.000
	<b>TOTAL, GENERAL</b>			<b>\$1.503.000</b>

Figura 9: Detalle de Presupuesto final.

Presupuesto final.	
Planes de acción	Monto
Plan de acción 1	\$ 1.252.000.00 Ars.
Plan de acción 2	\$191.000.00 Ars.
Plan de acción 3	\$ 60.000.00 Ars.
<b>Total</b>	<b>\$1.503.000.00 Ars.</b>

## CONCLUSIONES

Como resultado del análisis del entorno, se evidenció un notable incremento del comercio electrónico en el sector, el aporte de ayuda estatal al crecimiento del mismo; junto con la necesidad de dar respuestas a problemáticas de posicionamiento; también, con la existencia de antecedentes teóricos y empíricos que indican que los clientes omnicanal consumen más que los que no lo son; acompañado de los beneficios de potenciar el tráfico entre canales por el fenómeno del *showrooming*, el *webrooming* y del éxito de su aplicación en otras compañías del sector, es que se evidenció que para el posicionamiento de marca a través de la omnicanalidad primero eran necesarias ciertas herramientas y acciones.

Para ello, se propuso dar el salto desde el obsoleto modelo de negocios multicanal de la empresa hacia el omnicanal, con la implementación de un plan que parte de contar con la creación de una *Web E-commerce*, una *App* y un *Chatbot* con los que se buscó dar respuesta a la asociación de marca con ciertos atributos. Por medio de la implementación de acciones de marketing digital en redes, como así también en medios tradicionales, se propuso mejorar la recordación de marca. También, se desarrollaron acciones para mejorar la percepción, a través de potenciar las ideas favorables con respecto a los atributos con los que la marca es percibida.

Por otra parte, se puede mencionar que el presente trabajo contribuye al mayor entendimiento de ciertos postulados teóricos, que rodean al concepto de posicionamiento propuesto por Al Ries; al analizarlo desde un punto de vista práctico, conexo, integrado y al mismo tiempo diferenciado, con conceptos con los que ciertamente guarda similitudes, pero fundamentalmente muchas diferencias, tales como lo son la imagen y la identidad de marca. Pero al mismo tiempo, se analizó que en su interior conserva una relación tácita con otros conceptos que hoy en día están en tendencia pero que cuesta diferenciarlos y al mismo tiempo relacionarlos como partes integrantes de aquel, para así llegar a una real interpretación de lo que es, significa o comprende el posicionamiento; tales conceptos son recordación, asociación y percepción de marca, todos ellos considerados como fundamentales dentro de lo que hoy en día es entendido como el análisis de la marca. También se propuso considerar al concepto de *branding* de marca como aquel que funciona como un aglutinador de todos ellos, es decir, un implicante de acciones orientadas a la gestión de marca, que no es otra cosa que trabajar sobre el lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor, es decir el posicionamiento. Todo ello, junto con el *customer experience*, como el eslabón que viene a completar la cadena del análisis y entendimiento de aquel concepto; se convierten en lo que quien redacta considera, la aplicación en este caso de una receta infalible para el éxito de posicionamiento de marca a través de la omnicanalidad, que es precisamente a lo que se orientó este trabajo. El que sin dudas también funciona como una contribución a la realidad empresarial del sector, al destacar cuáles son los mecanismos o herramientas teóricos y prácticos

necesarios para lograr el crecimiento hacia dicha omnicanalidad, desde una mirada ágil e integral.

Se concluye que, de la aplicación de este modelo, que cuenta con sustento teórico y empírico, se consigue con coherencia y viabilidad, obtener un exitoso cambio en la realidad de la empresa debido a que se logra re posicionarla de manera omnicanal sorteando y respondiendo de manera integral a la problemática planteada, y generando resultados concretos.

## RECOMENDACIONES

Con motivo de las recomendaciones necesarias para la exitosa ejecución del plan propuesto, se plantea que para el mantenimiento y administración de todas las implementaciones, “*Web e commerce, Chatbot, App*”, que se desarrollan en la organización, se proceda a contratar recursos externos o a calificar a los internos en el uso de las nuevas tecnologías que se están incorporando en la organización, con un plan de capacitación o incorporación acorde a las necesidades que se están gestando, ya sea a través de un plan de carrera en la empresa o externamente, lo que se determinará llegado el momento del desarrollo de una propuesta acorde y pertinente.

También, se plantea la necesidad de que concomitantemente con aquella ejecución, se incurra en la realización de un análisis del real impacto económico, que se desprende de una manera secundaria pero no menos importante, de la ejecución que dicho plan genera en otras áreas de la empresa, tales como el área comercial, más precisamente se sugiere que se realice una revisión de cómo es que se va generando mensualmente un crecimiento de las ventas, producto de cada una de las acciones que se vayan ejecutando a lo largo del periodo de vigencia de aquel plan de implementación. Las que servirán tanto para cuantificar el retorno de la inversión realizada, como así también para servir de base para futuras proyecciones de crecimiento en dicha área; las que también servirán de base para la creación de presupuestos de venta en los que cada uno de los canales junto con sus integrantes, dispongan de cuotas de participación, se establezcan objetivos de desarrollo y de esta forma se genere un tablero de control de gestión comercial para hacer un seguimiento del cumplimiento de aquellos posibles objetivos a establecer.

Por otra parte, se recomienda que una vez concluida la ejecución de dicho plan, se realice un análisis integral del *customer experience*, a modo de tener un resumen tangible de todo el trabajo realizado y que luego sirva de herramienta de proyección para el crecimiento a futuro de la empresa.

Por último, Junto con la creación de la *web e-commerce*, se invita a que se realice una propuesta de adaptación de la *web* principal de la empresa, para que la misma cuente con formato *Mobile*, de imprescindible necesidad para alcanzar aquel fin último que se había planteado en apartados anteriores de lograr satisfacer al cliente de manera integral, a través de la búsqueda omnicanalidad de Lozada.

## REFERENCIAS

Accom. (2019, 22 mayo). *5 Ventajas de la omnicanalidad*. <https://www.we-accom.com/5-ventajas-de-la-multicanalidad/>

Arturo Mor Roig. (1972, 19 abril). *AGENTES DE VIAJES*. Decreto en modificación a la Ley N° 18.829 de Agentes de Viajes. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18905/norma.htm>

BCRA. (2020, 14 septiembre). *Principales variables*. Banco Central de la República Argentina. [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)

CACE. (2018, 8 agosto). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

CACE. (2019). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

CACE. (2020, 14 septiembre). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Developer, N. (2020, 6 agosto). *Crear chatbots*. Medium. <https://planetachatbot.com>

*eCommerce es Posible: El Blog*. (s. f.). DERE Media. Recuperado 15 de octubre de 2020, de <https://deremediamedia.com/blog/>

Faevyt. (2019, 7 agosto). *OEATUR*. Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina. <http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/>

Guiu, D. (2017, 10 noviembre). *Diario de Noticias de Social Media, Empresas y Marketing TIC*. Socialetic. <https://www.socialetic.com/>

Harvard Business Review. (2017, Enero). *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders*. <https://hbr.org/>

Hodgson, F. (2020, enero). *The Epoch Times - Truth & Tradition. Fact Based. Unbiased. Accurate News*. [www.theepochtimes.com](http://www.theepochtimes.com). <https://www.theepochtimes.com/>

INDEC. (2020, Mayo). *INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Estadísticas de turismo internacional. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-55>

INDEC. (2019, Septiembre). *INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. <https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo>

Infobae. (2020, 8 julio). *El plan del Gobierno para reactivar el turismo: compensarán con cupones para utilizar en 2021 el 50% de las compras realizadas este año*. <https://www.infobae.com/economia/2020/07/08/el-plan-del-gobierno-para-reactivar-el-turismo-compensaran-con-cupones-para-utilizar-en-2021-el-50-de-las-compras-realizadas-este-ano/>

Infoleg. (1972, 19 abril). *AGENTES DE VIAJES*. Decreto nacional. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18905/norma.htm>

Infopymes. (2019, 11 marzo). *Turismo y nuevas tecnologías: tendencias para 2019*. <https://www.infopymes.info/2019/02/turismo-y-nuevas-tecnologias-tendencias-para-2019/>

iProUP. (s. f.). *iProUP | Noticias de startups, innovación, fintech y más*. Recuperado 15 de octubre de 2020, de <https://www.iproup.com/>.

KANTAR TNS. (2020, Julio). *Estudio MID 2020 de Comercio Electrónico confeccionado por KANTAR TNS para CACE*. Estudio MID. <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

Ministerio de Turismo y Deportes. (2020, 8 septiembre). *Ministerio de Turismo y Deportes*. [Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes](https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes)

Nivel de calidad. (2018, 6 diciembre). *Qué es Expedia y cómo funciona*. <https://niveldecalidad.com/que-es-expedia-y-como-funciona>

Oracle. (2017, Marzo). *Almundo.com Fortalece la Gestión de Talentos, Crea un Portal Educativo y Aumenta la Competitividad con Solución en Nube de Gestión de Rendimiento*. <https://www.oracle.com/ar>

Oracle. (2020, Enero). *Customers/almundo*. <https://www.oracle.com/ar/customers/almundo-1-hcmcloud-es.html>.

Prospect factory. (2020, 30 junio). *Percepción de Marca, ¿cómo te reconocen los*

demás? <https://www.prospectfactory.com.mx/blog/percepcion-de-marca-como-te-reconocen-los-demas/#:%7E:text=La%20percepci%C3%B3n%20de%20marca%2C%20esencialmente,bien%2C%20a%20la%20aversi%C3%B3n%20total.>

Sánchez Castañón, L. (2020, 20 febrero). *Sobre Marketing SGM*. Servicios Globales de Marketing. <https://www.marketingsgm.es/quienes-somos/>

Shopify. (2020, 7 octubre). *Retail Blog - Retail News, Trends, Store Tips, and More* by. <https://www.shopify.com/retail>.

*TOTAL MEDIOS - Medios de comunicacion - Medios publicitarios - Tarifas de publicidad - agencias de publicidad - agencias de medios - Productoras*. (s. f.). Totalmedios. Recuperado 15 de octubre de 2020, de <https://www.totalmedios.com/>

## BIBLIOGRAFIA

- Ancín, S. J. D. V. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica* (20<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección De Marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0* (1.<sup>a</sup> ed.). Lid Editorial.
- Mullins, J. W., Walker Jr., O. C., Boyd Jr., H. W., & Larréché, J. C. (2007). *Administración de Marketing* (5.<sup>a</sup> ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nispen, J. (2012). *Diccionario de Marketing Directo e Interactivo* (1.<sup>a</sup> ed.). LID Editorial.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias* (1 digital ed.). Ediciones Pirámide.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Stellato, F., Pierini, A., Sznajder, B., Cleres, B., Torrandell, C., Ontiveros, D., Werbin Brener, E., Sanchez, E., Roberts, K., Africano, L., Sapoznic, M., Martinelli Celi, M., Chaves, N., Islas, O., Capriotti, P., & Lam de cheung, V. (2013). *Comunicación de las marcas - Branding* (1.<sup>a</sup> ed.). Comunicación Latinoamericana.