

Camila Soricetti

41.594.584

# Reposicionamiento de atributos estratégicos en sector turístico

Licenciatura en Comercialización  
Legajo MKT02992

## Índice

Resumen/Abstract _____	Página 02
Introducción _____	Página 03
Análisis de situación _____	Página 06
Marco Teórico _____	Página 16
Diagnóstico y discusión _____	Página 18
Plan de implementación _____	Página 21
Conclusiones y recomendaciones _____	Página 30
Referencias _____	Página 32

### Índice de figuras

Figura 1: Foda oportunidades _____	Página 13
Figura 2: Foda amenazas _____	Página 14
Figura 3: Indicadores objetivo uno _____	Página 24
Figura 4: Indicadores Objetivo dos _____	Página 26
Figura 5: Indicadores objetivo tres _____	Página 28
Figura 6: Diagrama de Gantt _____	Página 28

### Índice de tablas

Tabla 1: Presupuesto/recursos objetivo uno _____	Página 22
Tabla 2: Presupuesto/recursos objetivo dos _____	Página 25
Tabla 3: Presupuesto/recursos objetivo tres _____	Página 27
Tabla 4: Presupuesto total _____	Página 28

## **Resumen**

En el presente informe se pretende hacer un aporte que sea de utilidad para la empresa Lozada Viajes, agencia de turismo que se desempeña tanto comercializando viajes a consumidores finales como atendiendo sus franquicias. En el desarrollo a continuación, a partir del estudio del caso y su situación, se realiza un diagnóstico que permite declarar las principales problemáticas a tratar en el reporte.

Posteriormente, la presentación de una propuesta, un plan de implementación, que dará solución al dilema de posicionamiento planteado, mediante objetivos y sus correspondientes planes de acción, cuya finalidad es la de lograr una mejora en la percepción del público acerca de los atributos que la empresa desea destacar para establecerse y perdurar en la mente de los consumidores.

## **Abstract**

The aim of this report is to make a usefull contribution for Lozada Viajes, turism agency that works selling trips to final consumers and attending its franchises. In developement below, from the study of the case and its situation, it is made a diagnostic that allows to state the main problems to treat in this report.

Subsequently, the presentation of a proposal, an implementation plan, that will give a solution to positioning trouble by means of aims and it action plan. The propose is to make an improveente at public perceptions about atributes that the company wants to highlight in order to settle down and endure inside consumer's mind.

Palabras clave/ Key words: Posicionamiento estratégico - Reposicionamiento – Atributos – Sector turístico – Percepciones -

## Introducción

- *Marco de referencia institucional*

Lozada viajes es una red de franquicias de agencias de viajes, la más grande de Argentina. La empresa opera por un lado el negocio de franquicias cuyo producto es la marca, y por el otro, la experiencia de viajar para los consumidores finales. La agencia cuenta con 30 años en el rubro y ahora está en 12 provincias. Es una entidad responsable y comprometida con los aspectos legales, ambientales, humanos y comerciales. Su misión está dedicada al arte de viajar, creando valor para los viajeros mediante la excelencia del servicio. Es por este motivo que se realiza un reporte de caso, orientado a mejorar la productividad de la organización detectando fallas u oportunidades de crecimiento para recurrir al reposicionamiento de factores claves que permitan adaptar la marca y reforzar u aumentar la conexión con los clientes. En este reporte se pretende investigar el desarrollo de la empresa y crear un fuerte posicionamiento desde el punto de vista de la innovación, la disrupción de los canales digitales y el foco en la omnicanalidad como elemento de éxito.

- *Breve descripción de la problemática*

Es posible analizar algunas observaciones en determinadas áreas de la empresa. En primera instancia, si bien la organización pretende ir innovándose, falta un componente esencial que es la tecnología en secciones claves del proceso. Por ejemplo, no se cuenta con un software contable, ni de stock, ni de seguimiento a la situación de los viajeros. Por otro lado, el área de Marketing y comunicación, no hace foco suficiente en internet y sus funciones como son las redes sociales con su infinita capacidad de atraer/acercarse a los consumidores u adquirir información sobre ellos. Además, aspiran a ser como algunos de sus competidores cuya principal ventaja es el e-commerce, pero ellos no se han adaptado a esta fuerte tendencia. Es imprescindible tomar conciencia de estas desventajas y más aún en el momento transitado, en época de pandemia, en el cual internet es la principal forma de comunicar y comprar. Actualmente la comunicación personal, cuya característica es una de las ventajas del servicio, resulta ser muy difícil de llevar adelante teniendo en cuenta la pandemia. Por otro lado, las nuevas

generaciones apuestan a la comodidad y simplicidad de los procesos, entrar en este segmento implica cambios en los métodos tradicionales, es decir, el “cara a cara” deja de ser el canal más aclamado por los consumidores para dar paso al carácter revolucionario de los medios digitales.

### *Resumen de antecedentes*

#### Teóricos

Por todo lo dicho anteriormente, se adhiere a la información de Patricia Marmol Sinclair y Carmen Ojeda García (2016) Es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento.

Esta afirmación sirve para comprender que un buen posicionamiento no es eterno, y que el éxito de una empresa en un momento determinado, no lo asegura por siempre, si no que requiere de mucha atención y acción para poder mantenerse.

Por otro lado, una mirada similar orientada a ver estos cambios como una oportunidad de crecimiento. Pueden ayudar en este camino de comprensión, las palabras proporcionadas por David Giner Sánchez (2017) Sostiene que hay nuevas tendencias e impactos que hacen que la sociedad y la tecnología se consideren pilares para una mejora competitiva en el ámbito del turismo. Utiliza el concepto de e-tourism como evolución/adaptación del e-commerce en el rubro y así mantener y mejorar la eficiencia de las empresas.

#### Empíricos

Un ejemplo que podríamos tomar como referencia es el caso de un servicio turístico fluvial en Guayaquil, Ecuador. En esta empresa, se detectan problemas en la deficiente calidad del servicio y la escasa publicidad que dedica el área de Marketing. Estos factores resultan en un mal posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Es por este motivo que toman la iniciativa de mejora en el servicio ofrecido, buscando ideas innovadoras para reposicionarse y atraer al cliente. (Campoverde Vásconez; Lourdes Gabriela; Murillo Luna; Katherine Judith; Pico Sánchez; Karem Elizabeth, 2013). Esto es lo que se busca en la presente investigación, detectar aquellas áreas afectadas que

impidan el completo desarrollo o crecimiento de la organización, y proponer soluciones innovadoras.

Caso Thomas Cook, el gigante que pasó de inventar el turismo moderno a la quiebra. Hasta uno de los más populares proveedores de servicios de turismo ha acabado colapsando. Las razones se atribuyen a factores políticos, económicos y tecnológicos del entorno. (PuroMarketing, 2019) Una vez más las fuerzas del contexto nos recuerdan lo importantes que son para un análisis empresarial. No es seguro aferrarse a un posicionamiento y sus modos por tanto tiempo, siempre se debe tener en cuenta las continuas mejoras para cerciorarse de seguir el ritmo del mercado. Debemos tomar los fracasos de otros y convertirlos en aprendizaje para la organización a la que se adhiere, con este propósito se toma el caso como parte del reporte.

### *Relevancia del caso*

Por más que parezca inverosímil, las nuevas leyes del mercado son “adaptarse o morir” y nadie está exento de ellas. Como ha sido posible comprobar en las páginas anteriores, es necesario e incluso imprescindible que las marcas estén atentas a los cambios del entorno, el mercado, las tendencias, los consumidores y sus competidores. Estas aristas permitirán al capital humano de la empresa, poder identificar los dilemas pertinentes a fines de mejorar. Por otro lado, no debemos olvidar mirar internamente para corroborar que todas las partes se ajusten correctamente al funcionamiento de la organización. Cuando alguna de todas estas piezas, no se encuentra de la manera en la que debería, la organización entera puede estar en peligro. El objetivo de estudiar este caso en particular, reside en mantener el desarrollo y el crecimiento de la agencia para asegurar su supervivencia en un entorno tan vertiginoso, donde las nuevas tendencias como la facilidad y comodidad de comprar turismo por internet, puede destruir hasta a la más prestigiosa compañía, o incluso la incertidumbre económica podría terminar con una gran trayectoria. El elemento central a utilizar para impedir estos acontecimientos, será el reposicionamiento. Para reforzar el capital de marca, es necesario que la marca vaya siempre hacia adelante. Si bien ya se cuenta con un producto/servicio, un mercado definido y una estrategia, la idea es analizar si estos son convenientes y llevar a cabo los cambios necesarios. La marca es el activo más duradero de la entidad, por ende, se debe administrar adecuadamente para que su valor no decaiga. En pocas palabras, el estudio

del presente caso, es de gran relevancia para el desempeño de la empresa y para la disciplina en juego.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación:*

Lozada es una empresa que aspira a la excelencia. Pero, ¿Cómo llegar a la excelencia? ¿Cuál es el camino? La forma más directa de obtener lo planteado, es no perder de vista el objetivo. El contexto, el mercado, los hábitos, todo se renueva. Pero el objetivo no cambia. Entonces ¿Qué se debe hacer? Lo ideal es poner el objetivo como dirección e ir innovando constantemente, analizando todos los aspectos de alrededor, sin perder de vista los detalles, adaptando los métodos, procesos, servicios, la marca, al objetivo planteado. En este caso en particular, todo está bastante bien cuidado, pero existen brechas. El área de marketing tiene que hacer énfasis en las formas creativas de publicidad, de encontrar información acerca de los consumidores, acercarse a ellos y redescubrirlos constantemente. Hay muchas formas de crear lealtad de marca. También es muy importante revisar constantemente la organización interna y su proceder. ¿Qué se puede mejorar? Es la pregunta que una organización se debe hacer con más frecuencia. Particularmente la situación en Argentina se encuentra muy difícil y comprometida a nivel contexto, lo que implica un mayor desafío para los negocios. Se debe recordar, como en el caso Thomas Cook, que los factores externos también deben ser vigilados con cautela y adelantarse a los posibles escenarios para minimizar los riesgos e incluso trazar planes de contingencia que aseguren la supervivencia del organismo. La crisis no debe ser motivo de hundimiento si no, un impulso para hallar nuevas ideas, soluciones y oportunidades que permitan reinventarse tal y como informaba el caso de la empresa turística fluvial comprendida anteriormente. Hay experiencia, reputación, confianza ¿Qué más se puede agregar para mantener y crecer? Hoy, la compañía se encuentra en la etapa del ciclo de madurez. El desafío consiste en adaptarse tan bien al consumidor, que no pase a la etapa de declive, sino reposicionar y volver a la etapa de crecimiento.

### *Análisis de Contexto*

- *Análisis de mercado:* Dentro de los consumidores de la empresa, es posible distinguir dos grupos, viajeros y franquicias.

Comenzando por los viajeros cuyo producto a comercializar es la experiencia de viaje. Son aquellos adultos de 40-45 años que valoran el contacto directo, cara a cara con el vendedor, pero también, se pretende alcanzar un segmento de entre 28-35 años de edad, incursionando en clientes jóvenes y aumentando así el público objetivo. Para cada segmento se ha ideado un perfil con sus características y preferencias, además de las tendencias a las que adhieren.

#### Adultos de 36-45 años

Utilizan redes sociales, la más utilizada es Instagram. Muchos de ellos ya han comprado en internet dentro del rubro y han tenido buena experiencia. Suelen buscar información (Destinos, precios, referencias, etc.) en internet previo al primer contacto, también realizan entre 1 y 3 viajes al año, aunque no existe una preferencia general en cuanto al destino (interior o exterior del país.) A la hora de elegir dónde comprar, los principales aspectos a tener en cuenta son; una empresa confiable y buenas referencias.

#### Adultos de 28-35 años

Utilizan redes sociales, la más elegida es Instagram. Realizan compras on-line con bastante frecuencia. Buscan información en internet como primer paso y realizan entre 1 y 2 viajes al año. Al momento de tomar decisiones sobre dónde y cómo comprar, los factores que valoran son; las buenas referencias y mejores precios/financiamiento. Este segmento más interiorizado con la tecnología se encuentra con muy buena disposición hacia el e-commerce y las aplicaciones.

+45

Muchos de estos consumidores usan redes, entre ellas Facebook e Instagram. Valoran principalmente una empresa de confianza y prefieren el contacto directo con el vendedor. Tienden a resistirse a la compra por internet, les genera desconfianza.

Otras de las líneas de negocio que posee Lozada Viajes, son las franquicias, es decir, el consumo de la marca. Todas las franquicias comparten una misma identidad, cultura empresarial y capacidad de gestión mediante las capacitaciones provistas por la casa central. Dentro de las principales condiciones que buscan los franquiciados en general, se pueden encontrar; una buena relación trabajo/dinero, rápida recuperación de la inversión inicial y una baja barrera de salida. La agencia es ideal para aquellos emprendedores



viajeros, no hace falta experiencia previa y solo deben contar con una densidad poblacional de 10.000 habitantes en la locación de destino comercial.

- *Análisis de los competidores:* Para impulsar nuestra propia estrategia de marketing, detectar oportunidades que a otros les han resultado exitosas, y espacios que se han dejado sin cubrir, se realiza una investigación y análisis de los competidores.

Principales competidores

Directos —————> TDH – Almundo

Indirectos —————> Despegar

*TDH* es una empresa que se dedica al asesoramiento turístico desde hace 10 años, su visión consiste en “ser la mejor agencia de viajes”, es considerada competencia directa ya que opera de la misma manera, es decir, mediante tienda física, y el área que corresponde a mayor cobertura es la provincia de Córdoba. La agencia comercializa Franquicias, paquetes, vuelos, alojamiento y asesoramiento. Cuentan con los mismos servicios que Lozada Viajes, pero además publicitan en gran medida viajes a Disney con quinceañeras, así, lo diferencia y le da un toque juvenil, ampliando su público objetivo y generando una fortaleza frente a sus competidores. En redes se ocupan de transmitir frescura y cercanía a los consumidores, publican desde ofertas a los diferentes destinos, hasta experiencias de viajeros. Cuentan con una página web con acceso a las distintas opciones según los requerimientos, es colorida y utiliza en su mayoría el color amarillo asociado a felicidad, optimismo, amabilidad y alegría. En el sitio se encuentra un apartado especial con toda la información de la franquicia y otro sobre Disney para los interesados. Actualmente existen 50 franquicias.

*Almundo* es una agencia de turismo que ofrece servicios de Vuelos, alojamiento y paquetes (Incluyen seguros, autos, etc.) Una de sus ventajas es que comercializa a través de e-commerce y establecimientos físicos, permitiéndose abarcar ambos mercados para mejores resultados. Además, brinda la oportunidad al pasajero de elegir armarse su viaje por sí mismo mediante las herramientas disponibles por la empresa, o la alternativa de consultar con un experto que esté a cargo de organizar la experiencia. En su lema comercial Almundo dice “Estamos ahí, cerca, para que puedas ir cada vez más lejos.” La empresa se esfuerza en recalcar su presencia continua, argumentando que están por chat

y telefónicamente las 24 hs del día, además de su atención al cliente en 70 sucursales. Otra ventaja que tiene la marca, es que permite a los viajeros puntuar los servicios a los que han asistido, de esta manera se generan referencias para los próximos consumidores. Esto contribuye a la confianza de los compradores en línea.

*Despegar* es la empresa de viajes online líder en Latinoamérica, con 20 años de trayectoria. Realizan venta de alojamientos, vuelos, paquetes, actividades, incluyendo seguros, traslados, autos (Al igual que el resto de las empresas). Apoyan fuertemente al desarrollo tecnológico y a la innovación. Una de sus ventajas es la sociedad formada con google que permite a los viajeros realizar sus pagos mediante google play. Otro de los aspectos que podemos resaltar es el apartado para realizar opiniones (comentarios) en cada uno de los servicios y obtener referencias que otros consumidores puedan tener en cuenta.

El reconocimiento de marca de los competidores es elevado, sobre todo por parte de “Despegar” y “Almundo” que son empresas reconocidas en toda la Argentina y corresponden a los primeros resultados en búsquedas de internet. Situados en la provincia de Córdoba, tanto TDH como Lozada, son empresas con una marca reconocida, diferenciada y con buena reputación.

- *Análisis del entorno: PESTEL*

#### Factores Políticos

Argentina se encuentra bajo democracia, sin embargo, está pasando por momentos difíciles de confrontación política, gran parte del pueblo se ha levantado para pedir ser escuchado. Lo que dificulta la estabilidad social. Existen legislaciones laborales y tributarias que rigen, pero actualmente el contexto es incierto y estas se actualizan constantemente.

#### Factores Económicos

Comenzando por las Etapas del ciclo y PBI, al finalizar el año 2020 se espera que la recesión represente una caída del 12,5% del PBI, según datos del REM (Relevamiento de las expectativas del mercado, elaborado por el BCRA). Las estimaciones para el año 2021 que salen del congreso arrojan una expectativa de crecimiento del 5,5% del PBI. Este número es tan favorable por el hecho de compararse contra la cifra del 2020 que es muy

negativa. Siguiendo por la inflación Según estimaciones privadas rondaría el 38% para el 2020. Para 2021 está contemplada una inflación del 29% en el presupuesto nacional, mientras que para las consultoras privadas rondaría el 40%. Otro índice económico importante son las tasas de interés, existen tasas preferenciales para los sectores más golpeados por la pandemia como lo es el turismo. Por ejemplo, el banco de Córdoba tiene una línea de crédito especial para pymes turísticas con una TNA del 25%, al ser menor que la inflación esperada es una buena oportunidad para financiar capital de trabajo. Las restricciones cambiarias también se deben tener en cuenta. Argentina no tiene un tipo de cambio libre debido a la escasez de reservas, por lo que el valor del T.C es administrado por el BCRA, este aplica impuestos según de que sector de la economía se trate, forzando así la aparición de múltiples T.C. Para el caso del turismo (compras de bienes y servicios en el exterior), el valor está constituido por el precio oficial más un impuesto del 30%. Por otro lado, está la Política monetaria y gasto público; el gobierno argentino buscando soluciones para salir de la recesión actual, optó por una política monetaria expansiva mediante el incremento del gasto público, sobretodo en partidas sociales y de obra pública, hacer esto sin solucionar los problemas de fondo que tiene la economía puede derivar en una escalada inflacionaria y sumar presión sobre el T.C, lo que puede llevar a más restricciones cambiarias.

#### Factores Sociales

Sanitariamente el mundo entero se encuentra con complicaciones que proporcionan inseguridad a la hora de realizar un viaje, tanto dentro como fuera del país. Los sistemas de salud se encuentran colapsados por la pandemia de Covid-19 y se espera poder mejorar la situación para el 2021, de lo contrario, habrá que tomar medidas drásticas para salvar las agencias de turismo. Los estilos de vida de las personas se han modificado, surgieron nuevas tendencias de consumo online que modifica los patrones habituales. Los ingresos de las personas en Argentina se encuentran comprometidos por la falta de trabajo de mucha gente. Ante la imposibilidad de trabajar, muchas empresas han tenido que cerrar sus puertas, aumentando el desempleo.

#### Factores Tecnológicos

Debido a la situación de pandemia, la necesidad de seguir en contacto con el mundo exterior, ha causado que las personas aumenten su consumo tecnológico. El internet y las

redes sociales se han vuelto una parte muy importante la vida de las personas. El desarrollo tecnológico acelera la innovación y consolida nuevos hábitos.

### *Diagnostico Organizacional*

#### Misión

Facilitamos el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creamos valor y crecimiento sustentable para los socios franquiciados y otras partes interesadas, dedicamos servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertamos formas innovadoras y vanguardias en la gestión organizacional.

Valores: Calidad – Creatividad – Calidez – Integridad – Maestría en el hacer – Relaciones asociativas

La estrategia de liderazgo tiene su base en innovar en la gestión para poder dar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad; creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes. El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Para ello se desafían a sí mismos, tanto de manera individual como grupal y comparten sus éxitos y fracasos como motor para aprender de ello y otorgar mejoras continuas.

Estrategias de Marketing; La estrategia está orientada hacia la ventaja en diferenciación, es decir, la reputación de la marca, diferenciación en producto y calidad del servicio. Lozada cuenta con una reputación gracias a su trayectoria. La seriedad y la confianza son sus principales características. Sus mercados son todos aquellos que deseen vivir la experiencia de viajar o de emprender su propio negocio de turismo. La cartera de productos fue creada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diferentes segmentos. Entre los viajeros se puede destacar un segmento objetivo que son aquellos clientes de aproximadamente 40 años que aprecian el recurso humano y el contacto personal al momento de elegir. Su perfil es apto a su público principal y es una marca reconocida por estas aptitudes que la definen.

El mix de marketing se basa en; La omnicanalidad representando a la comunicación/promoción, a través de redes sociales, atención telefónica, tienda física, una web y mailing directo. Es una decisión correcta concentrar esfuerzos en este punto, es clave para un funcionamiento óptimo. Los productos/servicios que la agencia comercializa son destacados por su calidad y dedicación, tienen todo tipo de opciones,

además de un equipo que pone lo máximo en cada entrega para que ésta sea satisfactoria. Plaza, se podría decir que Lozada se encuentra en 12 provincias y cubre en gran medida la provincia de Córdoba. Por otro lado, también se podrían concretar las ventas mediante algunos de sus canales alternativos y fijando reuniones. Los precios son relativos, dependiendo de cada caso en particular con sus respectivos servicios o destinos elegidos, hay de todo, desde productos económicos o promocionales hasta productos de alta calidad con una tarifa elevada. Sin embargo, la empresa prefiere aquellos consumidores que no sean tan sensibles al precio, sino más bien a la calidad del servicio.

### FODA

#### *-Fortalezas*

Trayectoria

Reputación

Mejora continua

Omnicanalidad

Certificado nacional de calidad

Amplia cartera de productos

#### *-Debilidades*

Pocos proveedores

No e-commerce

#### *-Oportunidades*

Nuevos patrones de consumo

Innovación tecnológica

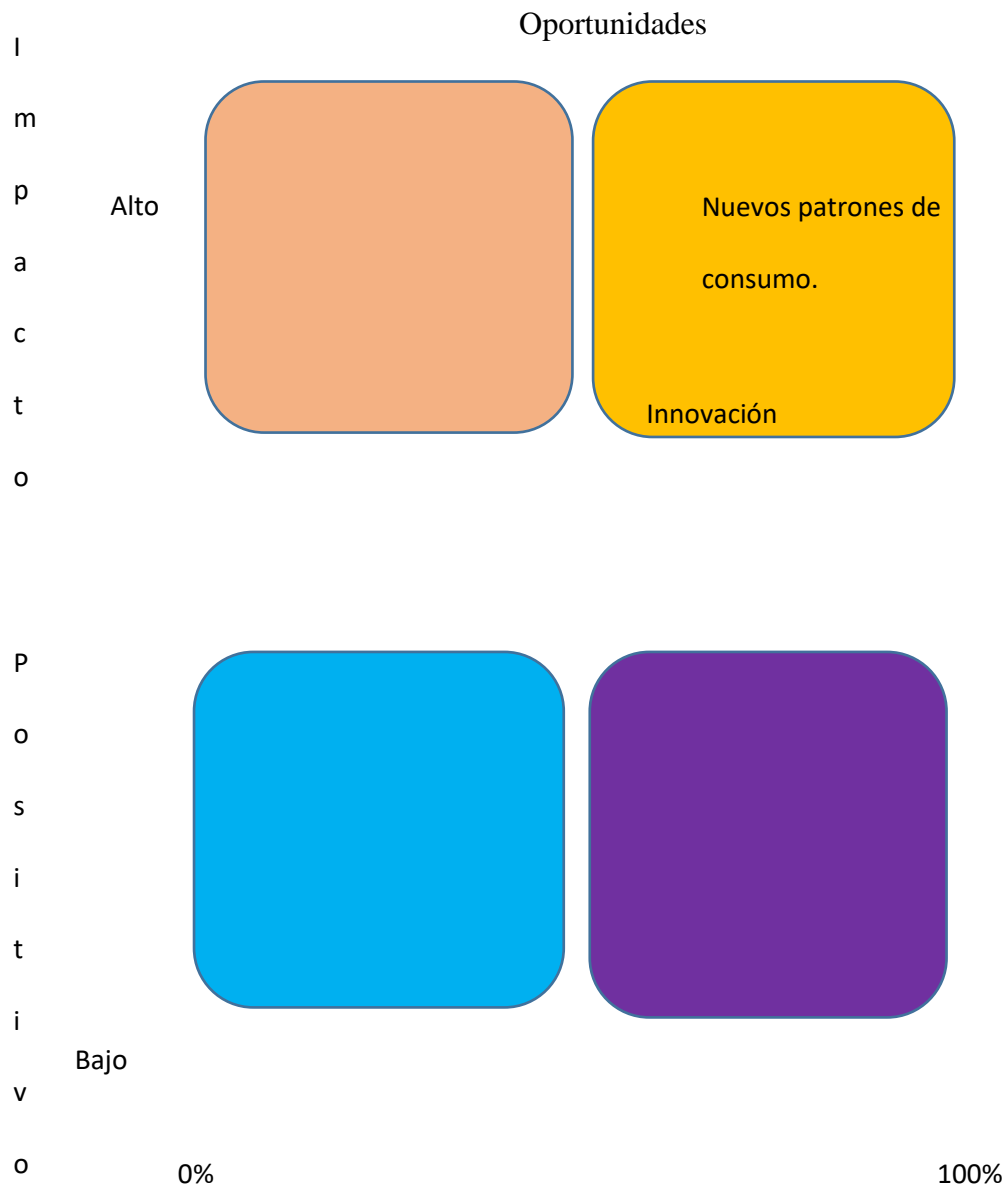
#### *-Amenazas*

Pandemia

Aceleramiento de la era tecnológica

Fuerte competencia e-commerce

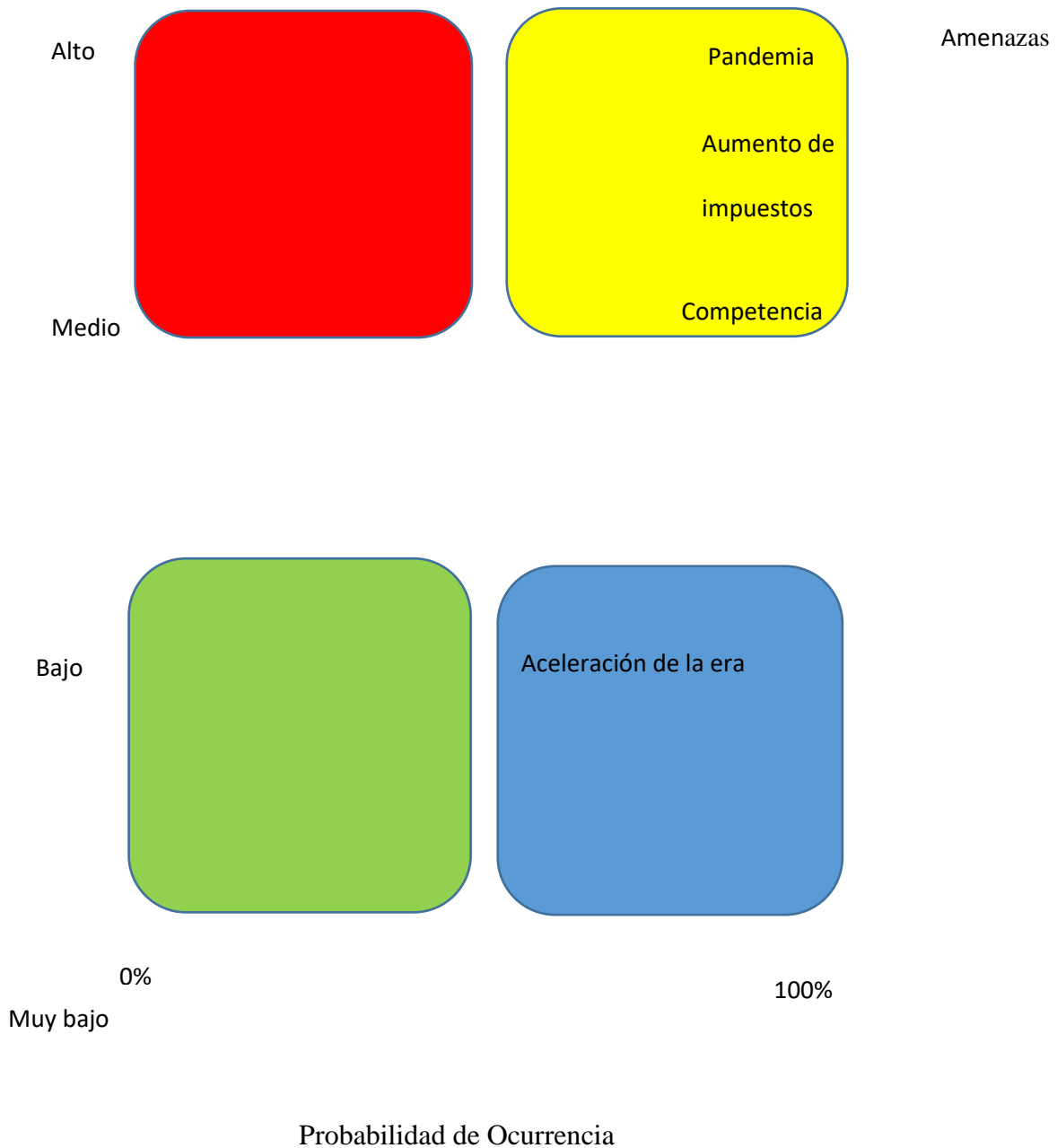
Figura 1: Foda Oportunidades



De una situación podemos tomar varias posiciones, podemos actuar con rapidez aprovechando para convertirla en una oportunidad que será muy favorable para la empresa, o ignorarla y dejar que se convierta en amenaza. En la sociedad suceden cambios, como en este caso, en el hábito de los patrones de consumo en medio de un contexto de pandemia. De ahí en adelante la empresa debe aprovechar la oportunidad y bien utilizada dentro de la organización se convertirá en una fortaleza, con un fuerte impacto positivo. Lo mismo sucede con la aceleración de la innovación tecnológica que representa un avance para los procesos y las organizaciones en sí.

*Figura 2: Foda amenazas*

I  
m  
p  
a  
c  
t  
o  
  
N  
e  
g  
a  
t  
i  
v  
o



La situación pandemia covid-19 afectó drásticamente el funcionamiento de las agencias de turismo, casi todos los servicios se encuentran parados y muchas empresas en quiebra. Es vital para volver a la normalidad que esta crisis se solucione, es una amenaza de gran impacto y una situación 100% real. Otro inconveniente relevante es el aumento de impuestos aplicados últimamente, esto limita las posibilidades de que muchas personas consideren viajar, dificultando aún más el logro de las ventas. No se debe olvidar que, en

medio de estos tiempos, los nuevos patrones de consumo han colocado al e-commerce como la principal forma de comprar, posicionándonos un paso detrás de la competencia online. Por último, encontrarse con aceleración tecnológica puede dejar desactualizada a la agencia, lo que significaría una nueva desventaja.

### *Análisis específico según el profesional*

Este análisis comprende información recabada del caso facilitado por la empresa, además se realizó una investigación mediante la metodología de encuestas para complementar el análisis de mercado. Se entrevistaron 30 personas, las preguntas estaban orientadas a conocer detalles sobre los consumidores, sus preferencias, las tendencias vigentes y sus comportamientos. Se implementó una encuesta de tipo descriptiva mediante la web, con preguntas cerradas multiple choice y con las conclusiones se confeccionaron los perfiles del público objetivo. Para finalizar, para el análisis de los competidores se obtuvo información de las paginas oficiales de las empresas.



## Marco Teórico

En el presente apartado se pretende abordar los conceptos principales para la continuidad de la investigación. Los mismos tienen el propósito de otorgar claridad e introducir al lector en los conocimientos básicos y necesarios comprendidos en el reporte. Los autores, Kotler y Keller, Al Ries y Jack Trout, Lambin, Juan José Castaño y David Andrade, serán de gran utilidad para iluminar las ideas centrales que darán forma a este trabajo.

En una primera instancia remitirse a la base de este reporte que es el concepto clave de *posicionamiento*; Según los célebres autores Kotler y Keller (2016), creadores de las bases del Marketing, sostienen que el posicionamiento de una empresa o marca son las acciones que conducen al diseño de la imagen o el lugar que ésta ocupa en la mente del consumidor. Desde esta mirada, se sugiere que el concepto sirve de guía para la organización con sus respectivas estrategias y refleja su esencia. Es importante considerar información recabada de autores que se han dedicado a esta directriz en particular. Los mismos son Al Ries y Jack Trout (2002) cuyo trabajo argumenta que nos encontramos en una era de sobreinformación donde las mentes se encuentran abrumadas y repletas de estímulos. Siendo así, la única manera de ganar terreno competitivo, el posicionamiento, que consiste en buscar los huecos, dentro de la mente del consumidor y establecerse allí manipulando o reordenando lo que ya existe a través de mensajes sobresimplificados que la propia mente no deba rechazar en mecanismo de defensa. Esta teoría expuesta logra una contextualización actual. Es una certeza que en estos tiempos las empresas utilizan toda su artillería para llegar al consumidor. Todos estos estímulos causan que sea mucho más complejo llegar al cliente y alcanzar los objetivos. Sería de gran utilidad tener en cuenta el pensamiento de los autores mencionados al momento de plantearse las estrategias correspondientes que contribuyen a la formación de la imagen de la marca, la misma significa la percepción de la marca por parte del consumidor. Cabe destacar que la percepción es la manera en la que una persona selecciona y organiza sus esquemas mentales para crearse una visión del mundo que lo rodea. Como indican Kotler y Keller (2016), una herramienta muy popular es el mapa perceptual. Son representaciones visuales de las percepciones y preferencias del consumidor. En ellos se seleccionan atributos que se creen los más relevantes para el cliente y se comparan las percepciones de los mismos entre las distintas marcas del mercado. De esta manera se obtiene una impresión del lugar que se ocupa en la mente del consumidor y es posible hallar huecos de oportunidades. Para comprender en profundidad se resalta desde los escritos de

Lambin (2003) que los atributos, son los requisitos que solicita el comprador cuando debe elegir un producto o marca. Por supuesto, estos atributos tienen que ser seleccionados con precisión a través de estudios previos que determinen qué es lo que el cliente valora, de lo contrario, si no sabemos reconocer lo que quiere el público, la única certeza es el fracaso.

Volviendo a la actualidad, si bien los conceptos descriptos se adaptan a las circunstancias a través del tiempo, es propicio buscar la mejor manera de crear un buen posicionamiento de marca en el mercado actual. Para ello, las técnicas más utilizadas, van de la mano del Marketing digital. Como explica el autor Juan José Castaño (2016), el marketing digital nace a la par de las crecientes tecnologías que conquistan el mundo, el fenómeno se da mediante la combinación del marketing tradicional y los medios digitales dominantes. Juntos, conforman el método más aclamado para hacer marketing de los últimos tiempos. Profundizando más aun en esta alternativa, nos preguntamos ¿Qué razones encontramos para implementar este tipo de estrategia?, David Andrade (2016) declara en su trabajo de investigación sobre estrategias de marketing digital en la promoción de marcas de ciudad, que los motivos que llevan al uso de estrategias digitales resultan en; la recopilación de datos e información acerca del público objetivo y la competencia que puedan ser de interés provechoso para la rivalidad del mercado; el acercamiento de la empresa a los clientes para establecer relaciones o aumentar la conexión existente además del constante consumo de las TIC por partes de las personas en el mundo. Todos estos beneficios pueden convertirse en ventajas competitivas para la empresa. Por otro lado, otra de las revoluciones que está cambiando radicalmente los hábitos de consumo, es el e-commerce, el mismo hace referencia, como dice Gorka Zamarreño Aramendia (2019) a la comercialización de productos o servicios mediante el internet. Este nuevo formato de compra está conquistando a los consumidores y cada vez ejerce más presión sobre los comerciantes para su adopción. Por último y no menos importante, se menciona el auge de las redes sociales, en los escritos de Romain Rossoan (2016) se expresan las bondades de las mismas. Se objeta que las redes sociales es el punto de encuentro entre las redes sociales y el mundo tecnológico. También se aclara que considerarlas de manera negativa para una empresa es un error. Hoy en día las redes sociales ya no son solo para jóvenes sino para todos los públicos y cada vez irán creciendo más sus alcances. Este medio puede ser una herramienta muy poderosa para quienes la aprovechen y sepan realzar sus virtudes.

A modo de resumen, el posicionamiento es la directriz de la empresa y de él depende la continuidad de la marca. El proceso adecuado comienza con un análisis coherente que dilucide las variables propicias para la decisión de compra y luego aplicar herramientas como puede ser un mapa de percepción que refleje objetivamente cual es la situación de la agencia a nivel competitivo, esto demostrará donde y como se encuentra a nivel mercado. A partir de allí es que se debe implementar una visión crítica para corregir el camino existente o aprovechar oportunidades que hasta entonces no habían cobrado notoriedad. Siempre teniendo en mente el contexto actual, la sobreinformación, las nuevas tendencias como el marketing digital, el e-commerce o las redes sociales, que permitan alcanzar los objetivos de diferenciación. Finalmente usar estos factores como impulso para ajustar y reposicionar, consiguiendo instalarse o permanecer en la mente del comprador.

## **Análisis diagnóstico**

### *Declaración del problema abordado en el RC*

El problema en cuestión se sustenta en el reposicionamiento de la marca respecto a los atributos valorados en el mercado. En otras palabras, como se describió anteriormente, debido a nuevas tendencias emergentes en el actual contexto de pandemia, la tecnología e innovación han dado pasos agigantados que aceleraron los procesos digitales y crearon nuevos hábitos de consumo. Si bien estos medios ya eran consistentes y de gran envergadura, la situación ha contribuido a extender su alcance colocándolos como uno de los principales atributos que las personas tienen en cuenta en sus procesos de elección de marca pero que la agencia aún no ha sabido explotar en potencial. Recordando la información reciente acerca de los motivos para implementar medios digitales, como el acercamiento e interacción con el público objetivo, mientras que la entidad prefiere concentrar esfuerzos en el contacto cara a cara. No se adjudica el valor correspondiente a las herramientas tecnológicas.

La empresa debe reposicionarse estratégicamente, dejar de lado el tradicionalismo que los caracteriza, tomar en cuenta este atributo tecnológico y hacer uso del recurso para permanecer primera en la mente de los consumidores antes de que el tiempo y sus cambios dejen atrás la imagen de marca por no ser flexibles en la estrategia.

#### *Justificación de que el problema es relevante*

Partiendo del ejemplo citado en los antecedentes sobre el caso Thomas Cook, un gigante del rubro, pionero y visionario en sus inicios, sería imposible pensar en su quiebra, pero así fue por no tener en cuenta todos los factores de su alrededor que lo acechaban. No contó con los indicadores externos, ni económicos, ni tecnológicos, ni ambientales. Tampoco fue consciente del crecimiento de la competencia. Se aferró a su trayectoria y no fue suficiente. Todos estos ítems, aplicados a cualquier empresa, pueden desembocar en un cierre definitivo. Más aun teniendo en cuenta los factores de amenazas detectados en el FODA de la empresa en discusión en este reporte, que corresponden a factores externos como la aceleración tecnológica y la pandemia creando nuevos patrones de consumo que pueden ser considerados como oportunidades si se actúa de inmediato. Otro aspecto en común con el caso Cook corresponde a las fortalezas como son la trayectoria, la experiencia y reputación, estas cualidades no deben ser anclas que nos relajen. Lo ideal es ser previsores, cambiar a tiempo, evitar el deterioro mediante la reinversión de la entidad, su imagen, posicionamiento y estrategias de ser necesario. Subestimar las tendencias disruptivas es poco inteligente, como los escritos de David Ginés Sánchez indican, lo mejor es tomarlas como una oportunidad para crecer y mejorar la eficiencia del servicio a través de la innovación y la tecnología. Si las fallas se hubiesen detectado a tiempo, se podrían haber convertido en oportunidades. Según la información provista por la empresa, Lozada está al tanto de la importancia de lo planteado y tiene aspiraciones al respecto, pero no se ha logrado concretar las operaciones correspondientes para corregir los dilemas. He aquí la relevancia de este problema que tiene que ser atendido en la brevedad.

#### *Discusión acerca de por qué vale la pena resolver el problema*

Es preciso recordar nuevamente que la problemática en cuestión, reside en la necesidad de reposicionarse mediante la utilización de atributos tecnológicos ya que estos, en la realidad de la organización, no se encuentran en su máximo potencial. La resolución de

este problema radica en mantener el buen posicionamiento de la empresa a través de nuevas e innovadoras estrategias que le permitan a la marca, ocupar un espacio en la mente del consumidor y asegurar su supervivencia. Los resultados concluirían en obtener un lugar privilegiado en el mercado competitivo con la finalidad de mantener a los clientes existentes y atraer nuevos segmentos adheridos a las nuevas tendencias.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

-Reposicionar la imagen de la empresa Lozada implementando la percepción de atributos de tecnología e innovación en un 50% para adaptarse a las nuevas tendencias en el primer trimestre del 2021.

### *Alcance*

Este plan de implementación se limita a posicionar la empresa desde el punto de vista de aquellos atributos que hoy en día los consumidores consideran preponderantes. Los mismos son tecnología e innovación como se menciona en el objetivo general. Se pretende que la empresa adquiera aquellos rasgos que la mantengan primera en la mente de los consumidores, sobre todo para asegurar la supervivencia ante las próximas generaciones, pero no se propone erradicar las características existentes como la atención cara a cara o el tradicionalismo, sino simplemente complementar ambas estrategias para una mejor cobertura de posicionamiento en el mercado.

### *Objetivos específicos*

- Diseñar un plan digital aumentando la presencia en redes sociales para contribuir a la percepción del atributo tecnológico en un 30% en el primer trimestre del 2021.
- Implementar el e-commerce para impulsar el desarrollo del atributo tecnológico de la empresa en un 50% en el primer cuatrimestre del 2021.
- Crear una app de acompañamiento durante los viajes para impulsar la percepción del atributo innovación en un 50% en el primer cuatrimestre del 2021.

#### *1- Objetivo*

Llevar a cabo un plan digital marcando fuerte presencia en redes sociales para contribuir a la percepción del atributo tecnológico en un 30% en el primer trimestre del 2021.

### *Plan de acción*

Si bien la utilización de las redes ya es una actividad que se realiza, se puede observar en las mismas que no existen patrones u organización prevista, además de una presencia esporádica. Para optimizar su uso se debe seguir una rutina, una planificación y posteriormente puede ser enviado a cada franquicia para lograr una sintonía si así se desea. La idea es mejorar el uso de las redes para lograr que el público perciba a la agencia como tecnológica, actualizada y en armonía con las nuevas tendencias en canales de comunicación.

*Acciones*

-En primer lugar, se debe asegurar que el perfil en cuestión este configurado como empresa.

-Posteriormente analizar las estadísticas para corroborar cuales son los días y horarios con mayor actividad de los seguidores en las redes.

-Una vez que se tenga esta información, se procede a la elaboración del plan digital, organizando los contenidos que se quieren presentar, estableciendo días y horarios para los mismos, asegurándonos de que sea con frecuencia aumentando la actividad y la presencia para que los seguidores perciban a la empresa. En este caso fijando una meta de tres publicaciones por semana y al menos una historia por día. (Tanto Facebook como Instagram).

-Por último, se recurrirá a la publicidad paga en ambas redes para publicitar la presencia de Lozada en los canales tendencias. (Tanto Facebook comoo Instagram) con un alcance estimado de 40.000 personas (elección de público objetivo detallado en el presupuesto).

Este plan será llevado a cabo por la encargada de marketing digital Camila Giorgi.

*Tabla 1 : Presupuesto/recursos objetivo uno*

Recurso	Uso y detalles	Cantidad	Valor (Redes x semana)	Valor total
Instagram de Lozada			\$0	\$0
Facebook de Lozada			\$0	\$0

Publicidad paga Instagram	Se seleccionó un público objetivo de 25 a 50 años, tanto hombres como mujeres. En el País Argentina en general.	1 Publicidad x 3 días durante 12 semanas	\$1.500	\$18.000
Publicidad paga Facebook	Se seleccionó un público objetivo de 25 a 50 años, tanto hombres como mujeres. En el País Argentina en general.	1 Publicidad x 3 días durante 12 semanas	\$350	\$4.200
Teléfono celular	Samsung A20S comprado en mercado libre. Para hacer uso de las redes	1	\$28.000	\$28.000
Total				\$50.200

### *Indicadores*

Realización de encuesta como indicador de impacto del atributo tecnológico. La medición de la percepción del cliente acerca de este factor, será al cabo de los 3 primeros meses mediante una encuesta que se le pedirá completar a cada cliente una vez que haya iniciado su proceso de decisión de viaje con la agencia.

Figura 3: Indicadores Objetivo uno



Desde la agencia Lozada Viajes le solicitamos que se tome un minuto de su tiempo para contestar unas breves preguntas.

1- ¿Considera a Lozada Viajes una empresa adherida a las nuevas tecnologías?

Sí       No

2- Del 1 al 10 ¿Qué tan moderna cree que es?

1 ————— 10



## 2- *Objetivo*

Implementar el e-commerce para impulsar la percepción del atributo tecnológico de la empresa en un 50% en el primer cuatrimestre del 2021.

### *Plan de acción*

Este objetivo tiene la finalidad de lograr que las personas perciban a la empresa de manera tecnológica por la utilización de un nuevo canal de ventas acorde a las nuevas tendencias del mercado.

Acción 1 – Contratar un programador para adaptar la plataforma existente agregándole la posibilidad de compra de los mismos servicios, tanto individuales (alojamiento, vuelos, etc.) como en paquetes. Con todas las mismas posibilidades de pago y con el derecho de comunicarse con algún miembro de la empresa cuando quiera a través de teléfono o mail.

Esta acción será realizada por el responsable de Marketing Guillermo Cuello.

Acción 2- Implementar promoción de la nueva función de la plataforma mediante redes sociales para darla a conocer, utilizando al menos dos de las historias programadas por semana para comentar ésta novedad.

Esta actividad estará a cargo del community manager de la empresa.

*Tabla 2 : Presupuesto/recursos objetivo dos*

Recurso	Para qué?	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Programador	Adaptación de la plataforma web a la posibilidad de compra.	1	\$982.800	\$982.800
Instagram	Realización de la promoción del nuevo canal de ventas mediante las historias, al menos dos por semana durante 16 semanas.	1	\$0 (Existente)	\$0
Facebook	Realización de la promoción del nuevo canal de ventas mediante las historias, al menos dos por semana. Durante 16 semanas.	1	\$0 (Existente)	\$0
Total				\$982.800

### *Indicadores*

La pregunta a continuación se le proporcionará a todos los clientes mediante ambos canales (Físicos y online) para conocer su percepción acerca de la empresa y ver si los factores que estamos trabajando resultan percibidos por el público como queremos lograr.

¿Cuáles de los siguientes atributos cree que identifican nuestra empresa? Seleccione los que sean necesarios.

Innovadora

Tradicional

Confiable

Moderna

Eficiente

Atrasada

Tecnológica

### *3- Objetivo*

Crear una app de acompañamiento durante los viajes para impulsar la percepción del atributo innovación en un 50% en el primer cuatrimestre del 2021.

### *Plan de acción*

La aplicación en cuestión será utilizada para que los viajeros puedan estar acompañados durante sus experiencias desde principio a fin de las mismas. En ella se contará con un itinerario de las actividades con la posibilidad de programar recordatorios además de secciones de información y detalles de los distintos procesos como la documentación necesaria, leyes o protocolos importantes, preguntas frecuentes etc. Por último, un contacto directo con un encargado de Lozada para cualquier situación inoportuna que se pueda presentar.

### *Acciones*

- Creación de la aplicación mediante la contratación de un experto.
- Determinación de la información clave que pueda necesitar un viajero. Protocolos en época de pandemia. Documentación necesaria dependiendo del lugar a visitar. Información acerca de aeropuertos, reglamentos, prohibiciones. Tomar las preguntas frecuentes que suelen ser consultadas y crear una sección

para las mismas, de esta manera se minimizan las consultas y los encargados pueden avocarse a solucionar imprevistos o situaciones de mayor complejidad acudidas desde el botón directo al WhatsApp de la empresa desde la app.

- Destinar a los encargados (empleados ya existentes) que deban atender a las consultas según una rotación predeterminada con fechas y horarios organizados en intervalos de cada 8 horas.

El encargado de llevar adelante y supervisar este plan, es Guillermo Cuello

*Tabla 3: Presupuesto/recursos objetivo tres*

Recurso	¿Para qué? Detalles	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Experto en programación.	Diseño de la app.	1	\$700.000	\$700.000
Planilla de organización de horarios.	Para atención de consultas.  En el sistema, con empleados existentes como parte de sus tareas.	1	\$0	\$0
Total				\$700.000

*Indicadores*

Para medir el impacto de la percepción del atributo innovador desde el punto de vista del cliente, al momento de salir de la aplicación posterior al primer uso, aparece la siguiente pregunta. (Se aplicará a todos los meses de uso desde





## Conclusiones

Retomando los planteos presentados al principio de este reporte, donde se expresaban las distintas problemáticas como la falta de la tecnología dentro de la empresa y la dificultad para adaptarse a las nuevas tendencias y la aceleración de las mismas debido a la situación pandémica que provocó grandes destrozos, pero también grandes avances en cuanto a los procesos y métodos para comercializar, obligando a adecuarse o poner en riesgo la subsistencia. Recordemos el desaprovechamiento de los medios digitales por parte de la empresa. Es importante tener en cuenta las declaraciones de una de las encargadas de Marketing en Lozada reconociendo sus aspiraciones para llegar a ser como ciertos competidores cuyos principales canales son digitales e incluso operan únicamente con e-commerce mientras que la agencia en cuestión utiliza el tradicionalismo y la comunicación cara a cara como ventaja competitiva, lo que seguramente impedirá que en algún momento alcance la aspiración antes mencionada. Además, es preciso tener en cuenta que la compañía pretende incursionar más aun en su segmento joven de 28-36 años, pero no consideran que las nuevas generaciones apuestan a la simplicidad de los procesos y adaptación a las comodidades digitales. Es decir, el problema se sustenta en no reconocer ni trabajar adecuadamente en los aspectos por los cuales las personas se interesan.

Debido a todos estos inconvenientes que ponen en duda la correcta dirección en la que se encamina la agencia Lozada, es que se ha procedido a la implementación de un plan que se sustenta en el posicionamiento, como se explica en el marco teórico, las personas consideran ciertos atributos como importantes cuando realizan su proceso de decisión, es por eso que se deben seleccionar los adecuados, por eso desde este informe se trabajan atributos como la tecnología y la innovación, para renovar la imagen de la empresa en la mente de los consumidores, asegurando que pueda encajar en los nuevos tiempos, manteniendo los clientes actuales y asegurando las próximas generaciones. De esta manera se incluye dentro del plan de acción la utilización de las redes sociales, el desarrollo del e-commerce y la creación de una aplicación. Todas estas actividades pueden darle a la empresa un aire fresco y renovado, haciendo que las personas contemplen a la organización como una entidad tecnológica que cumple con las expectativas y las demandas de las nuevas generaciones, acercándolos a las aspiraciones organizacionales, pero sin dejar de complementarse con la atención cara a cara y un trato personalizado que han sido ventajas desde el principio.

La propuesta en cuestión, reconoce la importancia y correcta elección de los factores relevantes en la mente de los consumidores al momento de elegir dónde o con quién realizar sus viajes y pretende trabajarlos detenidamente a través de estas tareas relacionadas a las nuevas tendencias comerciales logrando una posición privilegiada en la mente de los consumidores resultando en la consolidación del posicionamiento de la agencia y aportando un camino a seguir para poder avanzar.

### **Recomendaciones**

En esta última instancia se menciona que una vez alcanzados los objetivos planteados, sería óptimo adaptar los mismos a cada franquicia y determinar específicamente un plan de reposicionamiento conservando las mismas líneas, pero realizando los ajustes propicios a cada lugar y situación para asegurar el funcionamiento en cada uno de las distintas extensiones.

Por otro lado, este plan le dio comienzo a los vientos de cambio para la agencia pero aun así lo ideal sería que posterior a estos logros, se pueda incorporar este factor de tecnología en los procesos como incorporando la introducción de softwares, para darle simplicidad al sistema, mejorar la organización y seguir innovando.



## Referencias

- Andrade Yejas, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de marca ciudad. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (80), 59-72. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457>
- Aramendia, Z. G. (2019) *Logística y operaciones en e-commerce*. España: Elearning S.L.
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (2018) *Guía Argentina de Franquicias*. Argentina. Russo, R. M.
- Castaño, J. J., Jurado, S. (2016) *Comercio electrónico*. Madrid: Edítex.
- Elizabeth, K., Gabriela, L., Judith, K., Murillo, L., Sánchez, P., Campoverde, V. (2013). Proyecto de valoración financiera para el reposicionamiento de una empresa de servicio turístico fluvial en Guayaquil. (Tesis de grado) ESPOL Guayaquil. Recuperada de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle>
- García, O. C., Marmol, S. P. (2016). *Marketing Turístico 2da edición*. España. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ginés, S. D. (2017) *Social Media Marketing en los Destinos Turísticos*. Barcelona. Editorial UOC.
- Keller, K., Kotler, P. (2016) *Dirección de Marketing*. México. Editorial Pearson.
- Lambin, J. J. (2003) *Marketing Estratégico*. España: ESIC.
- Ries. A., Trout. J. (2002) *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: McGraw-Hill / interamericana de México.
- Rissoan. R. (2016) *Redes sociales: Dominar y comprender las nuevas herramientas de comunicación*. Barcelona: ENI.
- Thomas Cook, de inventar el turismo moderno a la quiebra. (23 de diciembre de 2019) *PuroMarketing*. Recuperado de <https://www.puromarketing.com>