

Universidad Siglo 21



Trabajo Final De Grado – Reporte De Caso

Licenciatura en Comercialización

**¿Cómo crecer geográficamente en el sector turístico a través de una estrategia de desarrollo de mercado?**

Autor: Busso, Facundo

DNI: 41.033.730

Legajo: MKT02515

Tutor: Romero, Javier

Córdoba, Agosto 2020

## Índice de contenido

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
Análisis de Mercado .....	6
Análisis de la competencia .....	9
Análisis del Entorno – PESTEL - .....	12
Análisis Interno.....	13
Marco teórico.....	17
Diagnóstico.....	21
Declaración del problema .....	21
Justificación del problema.....	22
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de Implementación .....	23
Planes de acción .....	24
Diagrama de Gantt .....	29
Conclusiones.....	30
Recomendaciones .....	31
Bibliografía.....	31

## Resumen

El presente plan de marketing delimitará el camino a seguir por Lozada Viajes, empresa dedicada a la comercialización de servicios turísticos, la cual, a partir de una estrategia de crecimiento intentará desarrollar su mercado a través de una expansión geográfica de su Red de Franquicias. Este documento detallara a través de ciertos análisis situacionales el diagnóstico profesional de la empresa definiendo los problemas y oportunidades que atraviesa.

A partir de la situación descrita es que se plantearan objetivos comerciales que se buscarán alcanzar a través de ciertos planes de acción de mercadotecnia planteados en este trabajo que ayudaran a la empresa a lograr un crecimiento organizacional en términos geográficos y de rentabilidad como así también a aumentar la cuota de mercado atendida.

Palabras Claves: Plan de Marketing – Desarrollo De Mercado - Crecimiento Organizacional – Cuota de Mercado.

## Abstract

*This marketing plan will define the way forward for Lozada Viajes, a company dedicated to the commercialization of tourist services, which, based on a growth strategy, will try to develop its market through a geographic expansion of its Franchise Network. This document will detail through certain situational analyzes the professional diagnosis of the company defining the problems and opportunities it is going through.*

*From the situation described, it is that commercial objectives will be set that will be sought to be achieved through certain marketing action plans raised in this work that will help the company to achieve organizational growth in geographical and profitability terms as well as increase the market share served.*

*Keywords: Marketing Plan - Market Development - Organizational Growth - Market Share.*

## **Introducción**

### **Marco de referencia institucional**

En el siguiente trabajo final de grado se desarrollará un plan de marketing acerca del análisis de potencial de mercado de la empresa Lozada Viajes.

Lozada Viajes es una empresa destinada a comercializar productos y servicios turísticos nacionales e internacionales de toda índole, desde paquetes aéreos, alojamientos, destinos hasta cruceros exclusivos. Tuvo sus comienzos en el año 1987 en la Ciudad de Córdoba, Argentina, nace como una empresa familiar y hasta el día de hoy es gestionada de esta manera.

Dentro de su cartera de Productos cuenta con 3 unidades de negocios: red de franquicias, venta on-line y tour operador. Desde estas, comercializan todo tipo de servicio turístico nacional e internacional que sus clientes necesiten, con una amplia gama de niveles de servicio, calidad y costos. Su principal negocio está constituido por la Red de Franquicias, la cual es una de las más grande de la República Argentina. Teniendo en cuenta esto, los segmentos en los que se enfoca la empresa son el turismo nacional e internacional y agentes de viajes minoristas.

### **Breve descripción de la problemática**

La problemática sobre la cual se basará este trabajo es la posibilidad aún no explotada de la empresa de expandir su Red de Franquicias a lo ancho y largo de la Argentina, buscando así, a través de una exhaustiva investigación e implementación de ciertos planes de acción lograr aprovechar el know-how de la marca y alcanzar mercados desatendidos hasta el momento.

Si bien la organización dentro de su plan estratégico y procesos claves para franquicias desarrolla acciones que apoyan la adquisición de emprendedores se reconoce una posibilidad de poder potenciar ciertos aspectos en busca de desarrollar el mercado.

Al hablar de una estrategia de desarrollo de mercados mencionamos que “puede traducirse en una expansión geográfica del mercado (regional, nacional o internacional), en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado (renovando los canales de distribución,

o medios publicitarios) o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales” (Sainz de Vicuña, 2008, p.254).

De acuerdo con lo presentado anteriormente, podemos reconocer que, si bien la organización ya posee una expansión geográfica a lo largo del país, no abarca ciertas zonas que podrían ser mercados potenciales para la misma. El desafío será detectar por qué no alcanza a estos clientes y a cuáles deberá llegar con su Red de Franquicias.

### **Resumen de antecedentes**

La industria del turismo a nivel mundial se encuentra en constante crecimiento. Tal es así que en el último año según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) se han registrado 1.500 millones de llegadas turísticas internacionales en el 2019, generando un aumento respecto al 2018 del 4% en la actividad turística. (Recuperado de Aprende De Turismo, <https://bit.ly/2YDqHQ9>, 2020).

A nivel nacional, el turismo emisor en febrero de 2020 registro una baja interanual del 14.3%. Aunque, es importante destacar que en unos de los últimos periodos en donde se registraron salidas al exterior (febrero de 2020) se experimentó un aumento del 0,8%. (Recuperado de La Nación, <https://bit.ly/3gsICzj>, 2020)

Resulta de importancia lo mencionado anteriormente, ya que el turismo emisor es el segmento de turistas que atienden las franquicias de Lozada Viajes, por lo cual, se buscará hacer foco en esta información.

Por primera vez en la historia, este segmento registro datos nulos en los meses de abril, mayo y junio. Es decir, ningún turista argentino viajo al exterior en este periodo debido al cierre de fronteras y aeropuertos por el contexto a nivel país de COVID -19. (Recuperado de Clarín, <https://bit.ly/3jfTlyB> , 2020).

Debido a esta situación de extrema anormalidad, no existen datos concretos acerca de la evolución del mercado al cual se dirigen las agencias franquiciadas por Casa Lozada lo cual genera una cierta incertidumbre en el análisis de potencial mercado.

Este análisis se centrará en la búsqueda de una estrategia de crecimiento para el negocio en cuestión, a través de la matriz Ansoff la cual “es una herramienta de análisis

estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa” (Roldan, <https://bit.ly/32nLV5K>, 2017).

La base de esta será la Red de Franquicias ya posicionada de Lozada Viajes, a través de la cual se puede mencionar que el crecimiento se autogenera. Es decir, este modelo de negocio de Franquicias representa una estrategia eficaz y confiable para aquellas empresas que desean crecer expandiendo su conocimiento, posicionamiento y negocio comprobado. (Recuperado de Emprendomás, <https://bit.ly/31xFaPz>, 2017)

### **Relevancia del caso**

Este caso resulta de gran relevancia para la empresa en cuestión, ya que una estrategia de estas características generará crecimiento en la organización, desde su rentabilidad hasta su posicionamiento y reconocimiento de marca. Esto, le permitirá a Lozada Viajes ofrecer su cartera de productos en mercados donde antes no se desarrollaba, incrementando sus clientes y su alcance geográfico pudiendo así comercializar su modelo de negocio comprobado a través de su Red de Franquicias a nuevos agentes de viajes minoristas.

## **Análisis de situación**

### **Descripción de la situación**

En este apartado de análisis nos enfocaremos en investigar en profundidad los aspectos que son relevantes y tienen cierto grado de influencia sobre Lozada Viajes. Para ello, será necesario realizar un análisis exhaustivo de la industria turística en la Argentina y sus elementos más importantes. Buscaremos aquí conocer con exactitud los datos de esta industria, tendencias y aspectos de importancia para la estrategia de crecimiento sobre la Red de Franquicias.

Además, nos introduciremos en el entorno de Lozada con una visión estratégica de su posición frente a los principales competidores como así también resaltaremos los puntos más interesantes de la organización en cuestión. El enfoque estará en la demanda de servicios turísticos por consumidores finales y, por consiguiente, la demanda de franquicias de la empresa por agentes minoristas de viaje.

## **Análisis del contexto**

### ***Análisis de Mercado***

Al hablar de mercado en el caso que nos compete, surge la necesidad de hablar de una demanda complementaria, entendiendo a esta última como “aquella demanda de un producto que genera el consumo de un producto relacionado” (Martínez, <https://bit.ly/2QUa66A>). Esta necesidad se presenta ya que aquí analizaremos al mercado desde el consumidor final de este servicio turístico, es decir, al turista, el cual, en la mayoría de los casos, genera demanda de una Agencia de Viajes minorista. Demanda que, por el concepto presentado al inicio, influencia en la demanda de Franquicias de Lozada Viajes.

Como mencionamos anteriormente, la actividad turística en la Argentina se encuentra frenada por el contexto de pandemia de COVID -19. Lo cual impacta directamente en la actividad que desarrolla la empresa en cuestión.

Se espera que a partir del mes de octubre el país retome los vuelos tanto de cabotaje como internacionales, una pieza fundamental para que la industria turística recupere su actividad. (Recuperado de AviacionNews, <https://bit.ly/2Gvg6k5>, 2020).

A partir de esto, desde el Gobierno de la Nación se comenzaron a realizar acciones en busca de reactivar el turismo nacional. Estas incluyen descuentos desde el 30% y el 60% en la venta anticipada de paquete turísticos en el país. (Recuperado de Telam, <https://bit.ly/3bnv5Ip>, 2020). Siendo beneficiarios de esta acción los consumidores finales de los servicios turísticos ya que “La preventa turística, que se extenderá hasta diciembre, es un plan a través del cual el Gobierno nacional aportará unos 16.500 millones de pesos mediante la entrega de un subsidio a los turistas equivalente al 50% del valor del gasto que efectúen en la contratación de un viaje para realizar entre enero y diciembre de 2021.” (Telam, <https://bit.ly/3bnv5Ip>, 2020).

La industria del turismo, por su parte, comenzó a desarrollar ventas flexibles de paquetes turísticos dando la posibilidad de cambios en pasajes aéreos y terrestres. (Recuperado de Clarín, <https://bit.ly/3hY2k7A>, 2020).

Por otra parte, según comenta Matías Mufe “Luego de los primeros meses en los que el coronavirus derrumbo por completo las ventas de pasajes y reserva de hoteles, las promociones comienzan a asomar” (Clarín, <https://bit.ly/3hY2k7A>, 2020). Esto, genera que los turistas posean mayor grado de negociación debido a la gran cantidad de oferta que se encuentra en el mercado y la facilidad de comparar precios y niveles de servicios.

Todas estas cuestiones hacen que luego de un párate total en donde la demanda se hizo nula, esta industria vuelva a generar ingresos. Las ofertas, con precios muy favorables y políticas flexibles, empujan a los argentinos a comprar pasajes aéreos. (Darago, <https://bit.ly/3jWpr35>, 2020).

La intención de compra del cliente vuelve a reaparecer, las consultas en agencias de viajes crecieron exponencialmente y las ventas, se encuentran a niveles de febrero de 2020. (Recuperado de Clarín, <https://bit.ly/3jWpr35>, 2020).

Las ventas de pasajes aéreos al exterior tuvieron un incremento del 30% en junio según datos de Al mundo.com, siendo el principal destino turístico internacional el continente Europeo. (Recuperado de El Litoral, <https://bit.ly/2DrcD4W>, 2020).

Todo esto nos hace pensar que, si bien la industria se encuentra en una situación excepcional, el turista nunca deja de pensar en viajar, quizás porque su estilo de vida es así. Sin embargo, es de importancia resaltar que se espera que la tendencia en cuanto al producto turístico sea el turismo nacional, decisión basada en el conocimiento de la situación sanitaria. (Recuperado de Economis, <https://bit.ly/2QUtCzU>, 2020).

Entre las tendencias del turismo post pandemia se pueden reconocer las siguientes: viajes cortos y destinos cercanos, experiencias al aire libre, reservas flexibles y cuotas, seguridad sanitaria, seguros de viajes y compra on-line. (Recuperado de Economis, <https://bit.ly/2QUtCzU>, 2020).

Todo este movimiento impulsado por el consumidor final o turista genera un gran impacto positivo en agencias de viajes minoristas. Por lo cual, a priori podemos mencionar que esto tendrá un impacto en la Red de Franquicias de Lozada, incluido su tour operador. Debido a que, si un turista demanda un paquete turístico, es muy posible que sea a través de una agencia de viajes, la cual demandará el producto turístico al Tour



Operador Lozada. Sin embargo, lo que nos interesa en el caso en análisis es poder conocer como este movimiento de turistas impactará en la Red de Franquicias de Lozada Viajes.

En la Argentina se estima que existen unas 5.450 agencias de viajes, de las cuales muchas han sufrido cierres por la situación del COVID – 19, en la Provincia de Córdoba, el número de empresas que terminaron con su actividad fueron aproximadamente 75. (Recuperado de El Perfil, <https://bit.ly/33aEMWJ>, 2020). Esto refleja el duro golpe que significa la pandemia para el sector turístico, lo cual puede ser visto como una impronta negativa para el sector en general, pero también el cierre de estas agencias abre las puertas a una demanda que posiblemente no esté siendo atendida. Estamos hablando, por un lado, que el consumidor final y el turista está reactivando su parte de la actividad turística, mientras que por el otro podemos decir que hay menos ofertantes que antes de la pandemia, por lo cual esta demanda potencial se dividirá entre aquellas agencias que han podido sobrevivir a esta situación. Dato que resulta relevante para el caso en análisis en busca de expandir la Red de Franquicias de Lozada Viajes.

Para esto, resulta útil mencionar que en la Argentina según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el 25,4% de su población empleada prefiere hacerlo por cuenta propia, surgiendo así una tendencia laboral que impulsa a la red de franquicias, el emprendedurismo y el trabajo independiente. (Recuperado de Iprofesional, <https://bit.ly/33czHgZ>, 2019).

Durante el 2019 el turismo emisor aéreo registro la salida de casi 4 millones de argentinos, los cuales 3.232.800 (82%) viajaron desde Ezeiza y Aeroparque, 305.000 (8%) desde Córdoba, 162.800 (4%) desde Rosario, 132.800 (3%) desde Mendoza y el 2% restante desde Salta. (Indec, 2020). Datos que son relevantes para tener en cuenta las ubicaciones geográficas de las agencias minoristas de Lozada y los potenciales turistas que podría abarcar con agencias en estas zonas.

En base al desglose de las 5 Fuerzas de Porter (Recuperado de “Ser Competitivo”, Michael E. Porter, 2009) se puede especificar:

Las barreras de entrada en esta industria son medias-altas ya que, aunque la inversión inicial no es muy significativa para poder brindar este servicio turístico a un consumidor final es necesario desarrollar relaciones con mayoristas de turismo y cumplir con ciertos estándares legales y de calidad.

El poder de negociación de los clientes es medio debido a que existen múltiples ofertas turísticas y son hoy, los clientes quienes gracias a la conexión de internet y la información presente en este medio pueden realizar comparaciones entre diferentes competidores y evaluar precios y servicios casi de manera inmediata.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores es medio-alto ya que existen múltiples clientes para ellos y muy pocas de las agencias minoristas pueden significarle una gran parte de sus ventas. Sin embargo, en el caso de análisis, esta fuerza de mercado no influye demasiado ya que Lozada Viajes a través de su Tour Operador es “su propio proveedor” de servicios turísticos con alianzas estratégicas con estos proveedores lo cual minimiza el poder de los últimos.

Por último, la rivalidad entre competidores es alta. Existen muchas marcas ya posicionadas en esta industria que desarrollan diferentes estrategias dinámicas tanto de precio, como de producto/servicio turístico y ventajas competitivas. Dentro de la industria podemos reconocer que mientras algunos competidores son muy fuertes en la presencia digital con canales on-line de excelencia otros ponen su foco en la atención personalizada de la atención al cliente en persona.

### ***Análisis de la competencia***

En cuanto a la competencia propiamente dicha se mencionarán 3 competidores directos que serán parte de este análisis. Estos son: Despegar, Al mundo y TDH viajes. Lo que buscaremos aquí será investigar acerca de la red de franquicias de cada uno de estos: su posicionamiento, su expansión geográfica y una breve descripción de los atributos más fuertes y débiles de estos respecto a la situación de Lozada.

- Despegar.com: es la agencia de viajes número 1 Latinoamérica. Se encuentra posicionada casi a nivel mundial, ofrece todo tipo de producto/servicio turístico desde destinos a traslados y hoteles. Su ventaja competitiva se basa en la presencia digital y en todo su sistema de e-

commerce el cual le permite vender todos sus productos de manera on-line, esto, siempre acompañado de excelentes estrategias de posicionamiento, branding y ventas en Marketing Digital. En cuanto a su Red de Franquicias o canales físicos de venta solo cuenta con 6 sucursales en la Ciudad de Córdoba lo cual significa una debilidad en comparación a Lozada.

- **Almundo.com:** cuenta con una gran cartera de productos que van desde aéreos, alojamiento hasta seguros al viajero. Al igual que Despegar posee una excelente presencia digital y un e-commerce integrado para poder generar venta on-line. Su inversión en Marketing Digital es relevante, con campañas pagas en diferentes plataformas publicitarias (Google y Facebook Ads). Su Red de Franquicias es una de sus fortalezas, y su expansión geográfica debería ser un ejemplo para Lozada, posee presencia en 17 Provincias de la Argentina y cuenta aproximadamente con 110 franquicias, siendo Buenos Aires la provincia de mayor concentración de agencias.
- **TDH Viajes:** en su cartera de productos es más reducida en comparación con Lozada ya que solo podemos encontrar aéreos, alojamiento y paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales. Es posible obtener información de manera on-line y reservar, pero para efectuar la compra es necesario un contacto personal con alguna de sus agencias, en este aspecto presenta similitudes con la organización analizada en este caso ya que es una agencia de tipo “offline” la cual apunta a una atención personalizada y presencial con su cartera de clientes. Su casa central está en la Ciudad de Córdoba y posee una red de franquicias posicionado a lo largo y ancho del país. Cuenta con 28 agencias de viajes y su principal área geográfica es la provincia de Córdoba con 26 agencias.

A modo de resumen se presenta la siguiente tabla comparativa con los aspectos más relevantes de cada competidor en comparación a Lozada Viajes.

Competidor	Tipo de Agencia	Cartera de Productos	Ventaja Competitiva	Red de Franquicias	Zonas geográficas	Comparativo con Lozada
Despegar	Canal online y offline	Completa e integrada. Desde aéreos hasta seguros y traslados.	Posicionada como la agencia de viajes N°1 de Latinoamérica. Presencia digital e inversión en canales on-line.	Si, pero es muy débil ya que su enfoque está en sus canales on-line.	Ciudad de Córdoba. (6 Agencias de viajes)	Si bien Despegar es líder en el mercado on-line, Lozada puede aprovechar sus debilidades en los canales offline con su red de franquicias y aprovechar mercados que Despegar no atiende.
Al mundo	Canal online y offline	Completa e integrada.	Presencia digital e inversión en plataformas y marketing digitales. Posee excelente cuota de mercado por su expansión geográfica.	Una de las más grandes del país, tiene presencia en 17 provincias (más del 50% del país) con 108 franquicias.	El 62% (67) de sus agencias se ubican en Provincia de Buenos Aires. El resto se distribuye a lo largo y ancho de la República.	Posee mejores canales on-line que la empresa, apunta a la inversión digital y al e-commerce turístico. Su presencia offline es destacable, contando con agencias en las cercanías de aquellos aeropuertos que representan el mayor porcentaje de salida de turismo emisor. (Bs As; Córdoba; Rosario; Mendoza y Salta)
TDH Viajes	Canal offline	Aéreos, alojamiento s y paquetes turísticos nacionales e internacionales.	Atención personalizada con asesores de viajes.	Cuenta con una red de franquicias posicionada. Aunque, no posee un gran desarrollo de mercado.	Sus agencias se concentran casi en su totalidad en la Provincia de Córdoba.	El foco está en la atención personalizada con el cliente presente. La expansión geográfica de franquicias es menor.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### ***Análisis del Entorno – PESTEL -***

En cuanto a las variables externas que influyen en la organización lo primero que debemos mencionar es el impuesto PAIS o TURISTA el cual implica una tasa del 30% sobre pago de bienes y servicios en el exterior, pago de servicios en el exterior contratado por agencias de viajes y turismo, pago de servicios de transporte internacional de pasajeros entre otros. (Recuperado de La Nación, <https://bit.ly/2Zl7wuZ>, 2020). Lo cual genera un impacto negativo en la industria turística debido a que el consumidor debe hacer frente al pago del mencionado impuesto por lo cual encarece el producto/servicio que quiera adquirir.

De acuerdo con cifras oficiales, la inflación interanual a Julio de 2020 fue del 42,4%. Mientras que en el año 2020 la inflación acumulada ya es del 15,85% y se estima seguirá creciendo en los próximos periodos. (Recuperado de DatosMacro, <https://bit.ly/3hacyQU>, 2020)

Tal y como se mencionó anteriormente, a nivel político, se esperan acciones que tengan un impacto positivo en el turismo interno del país a través del “Programa de Preventa de Turismo” que implica un subsidio del 50% para aquellas personas que adquieran un viaje dentro del país hasta el 31 de diciembre de 2020. (Recuperado de La Capital, <https://bit.ly/327oXRt>, 2020). De confirmarse, este programa será determinante para reactivar la industria del turismo interno.

Para cerrar, a nivel social resulta relevante mencionar algunas cuestiones que resaltan los especialistas. “Lo que extrañan en esta pandemia las personas es viajar. Lejos o cerca. Están dispuestas y tienen ganas. Con el precio correcto, los consumidores van a seguir viajando”. (Infobae, 2020, <https://bit.ly/328uhUv>). Mientras que en lo tecnológico el enfoque está en que una mayor disponibilidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación permitirán a las empresas turísticas prestar más servicios digitales en situaciones en donde las interacciones en personas están limitadas. (Recuperado de Infobae, <https://bit.ly/328uhUv>, 2020).

## **Análisis y diagnóstico organizacional**

### ***Análisis Interno***

La misión de Lozada es “facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión” (Casa Lozada,2020) lo cual nos determina ciertos pilares para el caso en análisis. La empresa se enfoca en que sus socios franquiciados crezcan junto a ellos, y para ello, gestiona desde su casa central su Red de Franquicias brindando soporte continuo a sus franquiciados, como, por ejemplo, material de diseño, marketing, recursos humanos, calidad y expansión.

Cada uno de sus franquiciados posee cierta libertad para actuar en cuestiones de recursos humanos, relaciones públicas o temas administrativos. Aunque el soporte desde Casa Central es constante con una comunicación fluida. Además, se realizan reuniones anuales para tratar temas de relevancia.

En este momento, la estrategia de la empresa se basa en la omnicanalidad, concepto que según Lozada se traduce en “todos los canales integrados hablándole con el mismo mensaje al cliente” (Casa Lozada,2020). A partir de esto es que desarrollaron diferentes fuentes de contactos tanto con sus franquiciados como con el consumidor final. Entre ellos podemos mencionar: un 0800 LOZADA para atención a viajeros y clientes, un teléfono exclusivo para franquicias, redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter) para casa central y cada una de las franquicias, Casas Lozada, E-mail marketing y sitio web integrado para consumidores y franquiciados.

A nivel franquicias, posee diferentes herramientas para transmitir y gestionar el know how comercial que les brinda a estas. Cuenta con una plataforma de capacitación virtual de sus franquiciados (el Campus Lozada) y un sitio web de su Tour Operador en donde se puede acceder para ver los productos y servicios turísticos que están disponibles en el momento para ofrecer al turista o consumidor final.

De acuerdo a lo comentado por Camila Giorgi, especialista de marketing digital de la organización en la Entrevista del día Martes 01 de Septiembre de 2020 el proceso de adquisición de sus franquiciados comienza con acciones de marketing y

comunicación, en donde una vez ingresado un potencial franquiciado se deriva al área de expansión la cual comienza un proceso fino de evaluación del perfil de la persona, el área geográfica en donde estará la agencia y demás cuestiones, una vez que se llega a un acuerdo el franquiciado ingresa en un proceso de seguimiento comenzando como una “startup” a saber, “Startup es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales” (Dorantes, <https://bit.ly/2FhpEif>) con capacitaciones en gestión de proveedores y productos, marketing y comunicación y Tour Operador.

Una vez mencionado esto podemos concluir que una vez ingresado el cliente prospecto el proceso de franquicias es determinante y de excelencia para una vez cerrado el acuerdo acompañar y potenciar la franquicia desde diferentes puntos de vistas tanto administrativos, legales como comerciales.

En cuanto a las estrategias comerciales que toma la empresa para el sistema de franquicias reconocemos tanto acciones offline como online. En un primer lugar, asisten a eventos empresariales con stands y material comercial para adquirir así bases de datos de potenciales franquiciados, una vez realizado esto migran hacia lo online con campañas de E-mail marketing en busca de redirigir tráfico al formulario web de franquicias para recibir consultas que recibirá el área de expansión para comenzar el proceso clave de franquicias. (Recuperado de la entrevista con Camila Giorgi, 2020). Sin embargo, resulta importante mencionar que no realizan ningún tipo de publicidad tanto tradicional como no tradicional (digital) para el posicionamiento o expansión de su Red de Franquicias debido a que según manifestó la especialista en marketing digital es necesario la atención presencial para asesorar y comercializar esta unidad de negocios.

Introduciéndonos en la presencia digital de Lozada Viajes con principal enfoque en la Red de Franquicias se puede observar que su sitio web contiene toda la información relevante y de interés para un potencial franquiciado con archivos descargables y diferentes llamados a la acción para que los usuarios dejen sus datos e ingresen en el proceso de franquicia mencionado anteriormente.

Sin embargo, no sucede lo mismo con sus Redes Sociales (Facebook e Instagram) las cuales si bien se encuentran bien posicionadas con un gran número de seguidores no poseen la información ni promueven desde ningún punto de vista la Red de Franquicias. En Facebook, solamente podemos encontrar una sección denominada “Franquicias Disponibles” con una imagen de la responsable de área y sus datos de contacto, mientras que en Instagram directamente no encontramos absolutamente nada sobre el tema en cuestión. A partir de lo cual podemos reconocer que la empresa no está aprovechando todos sus canales online para promocionar esta unidad de negocios que representa el principal ingreso económico. Sobre estas últimas es importante mencionar que la organización ha desarrollado estrategias con influencers de viajes las cuales según lo comentado tuvieron buen resultado, algo que podría ser una oportunidad para incorporar en la promoción y comercialización de las franquicias.

Llegamos a lo que nos compete en este estudio, es hora de analizar en donde se encuentran las franquicias de Lozada a lo largo y ancho del país para luego poder reconocer que zonas o mercados no está atendiendo.

Según el sitio oficial, existen 56 Agencias Lozada franquiciadas, las cuales se distribuyen en 10 provincias de la Argentina. La mayor concentración se da en la Provincia de Córdoba con 33 franquicias de las cuales 15 están en la ciudad de Córdoba en donde se identifica un gran posicionamiento de la firma, luego le sigue la provincia de Buenos Aires con 15 agencias de las cuales 12 están en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mientras que los 8 restantes se distribuyen entre 8 provincias, lo cual nos indica que si bien tiene presencia en estas solo hay 1 agencia de viaje por provincia. Estas provincias son: Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca, Mendoza, San Luis, Rio Negro y Entre Ríos.

Según datos brindados anteriormente, el turismo emisor de la Argentina se concentra en 5 zonas geográficas debido a la presencia de los aeropuertos. Estas son: Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza y Salta. A partir de lo cual, podemos mencionar a priori que la falta o baja presencia de la organización en lugares como la provincia de Buenos Aires, Rosario y la provincia de Santa Fe, Mendoza y la Ciudad de Salta representan mercados desatendidos y oportunidades de negocio. Mientras que, por



otra parte, la gran presencia y posicionamiento de franquicias en Ciudad y Provincia de Córdoba representa una fortaleza de la organización atendiendo parte importante del mercado turístico.

A continuación, se encuadrará a través de la Matriz F.O.D.A los aspectos más importantes del análisis de situación desde las fortalezas y debilidades internas de la organización hasta las oportunidades y amenazas externas que brinda el mercado en el que se desarrolla ordenadas de más a menos importante según su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Red de franquicias posicionada.</li> <li>2. Gran cuota de mercado en Ciudad y Provincia de Córdoba.</li> <li>3. Excelentes procesos para potenciales franquiciados.</li> <li>4. Sitio web con información pertinente sobre la Red de Franquicias.</li> <li>5. Soporte y asesoría integral al franquiciado: legal, administrativo y comercial.</li> <li>6. Participación en eventos empresariales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasas estrategias comerciales y de marketing sobre Red de Franquicias.</li> <li>2. Baja presencia de agencias minoristas en las zonas geográficas en donde se encuentran los aeropuertos de mayor turismo emisivo.</li> <li>3. Falta de comunicación sobre franquicias en redes sociales (Facebook e Instagram).</li> <li>4. No realizan publicidad de ningún tipo.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reactivación del sector turístico: apertura de aeropuertos, fronteras y tendencia del consumidor a comprar anticipadamente.</li> <li>2. Zonas geográficas de interés de acuerdo con la presencia de aeropuertos de mayor salida de turismo emisivo.</li> <li>3. Viajar como estilo de vida del consumidor final o turista.</li> <li>4. Consultas y ventas de agencias de viajes en crecimiento.</li> <li>5. Demanda desatendida por cierre de agencias.</li> <li>6. Programa de preventa de turismo: incentivo al turismo nacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividad turística frenada por el contexto del COVID -19.</li> <li>2. Competidores presentes en zonas de aeropuertos de mayor salida de turismo emisivo.</li> <li>3. Cierre de agencias de viajes minoristas por crisis en el sector.</li> <li>4. Alta rivalidad en la industria.</li> <li>5. Impacto del Impuesto PAIS en los productos y servicios turísticos.</li> </ol>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## **Análisis específico según perfil profesional**

Para la realización del presentado análisis de situación se implementaron diferentes herramientas metodológicas con un enfoque integral en el marketing y la comercialización. Para arribar a los datos expuestos se consultaron tanto fuentes primarias: como el caso presentado de la organización, y la entrevista con la especialista en marketing digital como fuentes secundarias en libros, estadísticas, sitios webs y reportes periodísticos del momento.

Para el desarrollo y presentación de ciertos capítulos fue necesario utilizar diferentes herramientas específicas del mundo de los negocios. Entre ellas, podemos nombrar al Análisis PESTEL para el análisis del entorno y la Matriz FODA para encuadrar en determinados ítems el análisis de situación desarrollado.

### **Marco teórico**

En el siguiente capítulo se desarrollarán aquellos conceptos claves para la comprensión y aplicación de los temas relevantes para el plan de marketing del caso en estudio.

Para dar inicio, resulta pertinente desarrollar la definición de demanda desde el punto de vista del Marketing según Rivera Camino y Garcillán López (2012) quienes hablan de la demanda como una estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de ventas de un producto o servicio determinado para un periodo y clientela determinada.

El tipo de negocios al que la estrategia comercial desarrollada estará dirigida según Minett (2001) se puede definir como Business to Business (B2B) ya que se implementará entre 2 negocios.

A través del tipo de negocio resulta relevante diferenciar entre demanda de consumo y demanda de negocios. Siendo la primera la cantidad de bienes y servicios que una persona adquiere para su consumo personal, mientras que la demanda de negocios representa todo lo contrario, ya que es la necesidad de bienes y servicios por

parte de individuos y organizaciones cuyo propósito no es el consumo personal. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011).

A su vez, según Lamb et al. (2011) la demanda de negocios representa 4 características: es derivada, inelástica, conjunta y fluctuante.

- Demanda derivada: las organizaciones compran productos o servicios para utilizarlos en los bienes que los clientes finales demandan. Es decir, la demanda de negocios deriva de la demanda de consumo.
- Demanda inelástica: hace referencia a que muchos productos de negocios son inelásticos respecto al precio.
- Demanda conjunta: ocurre cuando dos o más artículos se emplean juntos en un producto final y la venta de ambos están relacionados de manera directa.
- Demanda fluctuante: la demanda de negocios suele ser menos estable que la demanda de productos de consumo.

En el presente trabajo se tomarán como referencia 2 de estas características. La demanda derivada y conjunta, ya que hablaremos aquí del mercado potencial entendido como aquel público que no consume nuestro producto, pero que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo de la red de franquicias a través de la demanda de servicios turísticos por el consumidor final o turista.

Por lo cual, definiremos al potencial de mercado según Best (2007) como el número máximo de clientes de un mercado. Delimitando este concepto en el siguiente trabajo como el número total de personas que viajan al exterior por turismo según datos oficiales del INDEC.

Podemos hablar de la demanda de mercado de un producto como el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores en un área geográfica determinada (Kotler, 2012), la cual, sin lugar a duda podrá ser condicionada bajo un plan de Marketing Estratégico.

Dentro de esta demanda de mercado total se reconoce que, excepto en los monopolios, diferentes empresas compiten para satisfacer a esta con sus productos. Con

lo cual, podemos introducirnos en otro concepto relevante el cual según Kotler (2012) la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada se reconoce como cuota de mercado.

A partir de lo cual, se comienza a definir el objetivo estratégico de este trabajo en el cual se buscará a partir de bastas estrategias comerciales incrementar la cuota de mercado o porcentaje de la demanda total de mercado atendida por la empresa.

De acuerdo con Best (2007) en todo momento existen clientes que forman parte del mercado actual y clientes potenciales que representan oportunidades de crecimiento de la demanda. Por ende, es que en el trabajo presentado el enfoque estará en identificar y aprovechar estas oportunidades.

Siguiendo con este autor, lo que aquí haremos será desarrollar un plan estratégico ofensivo dirigido al crecimiento empresarial el cual tendrá como principal objetivo aumentar/mejorar la cuota de mercado, seguido por el crecimiento de las ventas y la rentabilidad. Esto, se logrará reconociendo los potenciales mercados en términos geográficos que Lozada no está atendiendo en su totalidad perdiendo así oportunidades de negocios, definiéndose como zonas de interés las provincias de Santa Fe, Mendoza y Salta en donde se encuentran aeropuertos internacionales que representan gran parte del turismo emisor de la Argentina.

Para este crecimiento organizacional coincidimos con lo dicho por Hill y Jones (2011) sobre la unidad de negocios en cuestión de Lozada Viajes, las franquicias, las cuales permiten que una compañía crezca rápidamente.

Este crecimiento se estructurará a partir de la Matriz de Crecimiento de ANSOFF, la cual, según Sainz de Vicuña (2008), es una herramienta que atiende al binomio producto-mercado para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos. A partir de la cual reconocemos 4 estrategias de crecimiento:

- Penetración de mercado: significa trabajar sobre los productos y mercados actuales con estrategias como aumentar la cuota actual de mercado, mejorar la frecuencia de uso o encontrar nuevos usos de los productos.

- Desarrollo de nuevos productos: aquí nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero el producto se adapta con nuevas innovaciones, funciones o estilos.
- Desarrollo de nuevos mercados: quizás la estrategia más interesante para el caso en estudio representa una estrategia en la cual a través de los productos actuales se buscan nuevos mercados en términos geográficos, canales de distribución o nuevos segmentos.
- Diversificación: es sin dudas la estrategia que representa el mayor riesgo para la organización y representa lanzar nuevos productos en mercados nuevos donde la organización aún no se hace presente.

El enfoque en este reporte de caso será identificar y aplicar estrategias de crecimiento a partir de un desarrollo del mercado en términos geográficos.

A partir de la teoría de crecimiento expuesta es que surge la idea principal de este trabajo: aumentar la cuota de mercado de la empresa a través de sus productos actuales de Franquicias en nuevos mercados geográficos definidos a través de un análisis minucioso buscando aprovechar las oportunidades aún no explotadas por la organización.

Para expandir el mercado de Lozada Viajes será necesario trabajar sobre 2 aspectos importantes. Por un lado, la fuerza de ventas, entendiendo por esta a la parte de la empresa compuesta por capital humano que realiza la gestión de las ventas, recibe y escucha al cliente permitiendo conocer sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2012) buscando aquí realizar venta saliente ofertando el sistema de franquicias en las zonas reconocidas como potenciales oportunidades de negocios.

Y por el otro, siguiendo con el concepto de Omnicanalidad definido como “La omnicanalidad hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes –en este caso–, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet” (Casa Lozada, 2020) se intentará incorporar la expansión de la unidad de negocios en cuestión a través de los medios digitales e internet.

A modo de cierre, resulta importante tomar una posición parecida a Best (2007) el cual habla de tomar ciertas estrategias ofensivas para así aprovechar oportunidades que los clientes potenciales brindan.

Lo cual es, sin lugar a duda, la razón de ser de este documento escrito que buscará a través de un análisis exhaustivo y un diagnóstico profesional delimitar el camino a seguir por la organización en cuestión para aprovechar estas oportunidades que le brinda el mercado y adoptar una estrategia de crecimiento que le permita una expansión geográfica a través de ciertos planes de implementación específicos.

## **Diagnóstico**

### ***Declaración del problema***

En términos de demanda de mercado podemos decir que la red de franquicias de Lozada Viajes abarca una parte importante del territorio argentino, sin embargo, se reconoce que en referencia a sus principales competidores ha perdido cierto posicionamiento y cuota de mercado en relación con las zonas geográficas que concentran la mayor parte del consumo turístico.

Definimos estas zonas como aquellas ubicadas a los alrededores de los aeropuertos de mayor salida de turismo emisoro a partir de lo cual podemos empezar a diagnosticar que la organización está perdiendo oportunidades de negocios en Rosario y la Provincia de Santa Fe, en la Provincia de Mendoza, Salta y Ciudad Autónoma de Buenos Aires en menor escala.

Otro problema que está relacionado con esta situación es la falta de estrategias comerciales de carácter salientes (desde la organización hacia el mercado) en términos de adquisición de nuevos franquiciados lo cual genera como consecuencia que la organización espere de brazos cruzados, por lo general, la llegada de potenciales clientes.

Estas estrategias comerciales abarcan desde las fuerzas de ventas de la empresa hasta el área de comunicación y marketing quienes no cuentan con planes de implementación en busca de este objetivo de adquisición de clientes. Desde la fuerza de

ventas se reconoce una actitud pasiva en este aspecto en relación con que se esperan la llegada de consultas para implementar el proceso de introducción de franquiciados reconocido como una fortaleza anteriormente, perdiendo así la oportunidad de llegar a estos potenciales franquiciados con alguna oferta o promoción especial de esta unidad de negocios. En cuanto a la comunicación, si bien la organización trabaja sobre el concepto de omnicanalidad de una buena manera, se reconoce que no lo hace así en referencia a su red de franquicias ya que no existe comunicación alguna de este negocio en sus redes sociales.

Para cerrar, es de importancia resaltar las oportunidades comerciales que la organización está perdiendo por no implementar estrategias pagas tanto en medios digitales como en medios tradicionales.

### ***Justificación del problema***

El problema en cuestión resulta relevante debido a que la unidad de negocios de franquicias representa la mayor parte de ingresos de la organización por lo cual actuar sobre esta problemática le generara a la empresa mejoras en su rentabilidad. Además, es importante entender que la expansión en términos geográficos mejorará el posicionamiento de la marca Lozada Viajes.

Por otra parte, una mayor expansión representará un crecimiento para la organización pudiendo así captar una mayor parte de la demanda de mercado mejorando su cuota de mercado o porcentaje atendido de la demanda total.

Por lo cual, este reporte de caso pondrá su enfoque en el proceso de adquisición de clientes potenciales en las zonas que surjan de interés en términos geográficos a través de la implementación de estrategias de marketing y comercialización.

### ***Conclusión diagnóstica***

De acuerdo a los análisis realizados en donde podemos reconocer que uno de los principales competidores (Almundo.com) está abarcando una gran parte de la demanda de mercado y se encuentra posicionado de excelente manera en las zonas mencionadas como las de mayor interés para la organización es que se buscará a través de las fortalezas aprovechar las oportunidades que en términos geográficos brinda el mercado y mejorar así una de sus principales debilidades en cuanto a la presencia de las franquicias

de la empresa en estos sectores. Además, se hará énfasis en mejorar la situación de sus estrategias comerciales para la adquisición y promoción de la red de franquicias como así también solucionar los problemas comunicacionales reconocidos en la organización.

Esto le permitirá a Lozada Viajes sumergirse en una estrategia de crecimiento organizacional logrando atender una mayor parte de la demanda de mercado, es decir, aumentar su cuota de mercado seguido de un incremento de las ventas y rentabilidad.

## **Plan de Implementación**

### **Objetivos**

- Objetivo general:
  - Incrementar la presencia de la red de franquicias de Lozada Viajes a 5 agencias en las provincias de Santa Fe, Mendoza y Salta el periodo 2021 desarrollando así un crecimiento empresarial.
- Objetivos específicos:
  - Adquirir 100 clientes potenciales de franquicias en un periodo de 6 meses a través de estrategias de marketing digital.
  - Aumentar la cuota de mercado un 30% a través del desarrollo de nuevos mercados en el periodo 2021.
  - Alcanzar una facturación bruta de \$20.000.000 en las ventas de paquetes turísticos en las provincias de Santa Fe, Mendoza y Salta en un año a través del posicionamiento de nuevas agencias en estas zonas.

### **Alcance**

- Alcance temporal: en presente plan de implementación se cumplirá durante el año 2021.
- Alcance geográfico: las estrategias se implementarán en la sede de Lozada Viajes y se expandirán a lo largo del territorio argentino haciendo hincapié en las zonas de interés: provincias de Santa Fe, Mendoza y Salta.



## **Recursos:**

Para la ejecución del plan de implementación propuesto serán necesarios recursos financieros, humanos, tecnológicos y de propiedad intelectual para lograr el cumplimiento de los objetivos presentados.

### *Planes de acción*

#### Plan N° 1

- Título: En busca de franquiciados
- Objetivo del programa: Adquirir 100 clientes potenciales de franquicias en un periodo de 6 meses a través de estrategias de marketing digital.
- Introducción: Este programa buscará generar una base de datos de clientes potenciales de la red de franquicias de Lozada Viajes en las zonas geográficas de interés la cual se irá filtrando a través de un embudo de ventas logrando como resultado final 100 clientes potenciales de valor para posteriores estrategias comerciales.
- Metodología:
  1. Implementar acciones comunicacionales orgánicas en redes sociales acerca de la red de franquicias y la búsqueda de franquiciados en Santa Fe, Mendoza y Salta.
  2. Realizar campañas pagas en Facebook Ads con el objetivo de LEADS para recopilar datos de clientes potenciales con enfoque en las ubicaciones de interés mencionadas.
  3. Con las mismas ubicaciones, realizar campañas de Search en Google Ads relacionadas a franquicias de viajes o negocios propios con destino a [lozadaviajes.com/franquicias](http://lozadaviajes.com/franquicias).
  4. Generar una base de datos con los datos de cada LEAD mencionando su ubicación geográfica de interés para la franquicia.
  5. Filtrar esta base de datos a través de envíos de e-mail marketing invitando a estos clientes potenciales a un Webinar en vivo sobre las franquicias, aquí el usuario al confirmar presencia dejará nuevamente sus datos y recibirá la confirmación del evento con los datos para ingresar.

6. Realizar Webinars a cargo de Dana Casalotti encargada de Expansión y StartUp con información comercial y técnicas de la franquicia, mostrando así el modelo de negocios y dando la oportunidad a los clientes potenciales de evacuar dudas.
  7. Campañas de e-mail marketing a quienes asistieron al evento invitando a quienes sigan interesados en abrir su agencia a registrarse en una landing page a una charla personal con el área de expansión y franquicias.
  8. Realizar reuniones de manera individual y virtual a través de ZOOM con quienes se inscriban para evacuar dudas y determinar que cliente potencial está interesado en aplicar a una base de datos final.
  9. Generar una base de datos de leads FINAL de 100 contactos, con la siguiente información: Nombre y apellido, mail, número de contacto, ubicación geográfica, fecha de su reunión y encargado de reunión para posteriores acciones de comercialización.
- Responsables: Encargada marketing digital; diseñador gráfico y encargada área de expansión.
  - Control:
    - 1- Número de clientes potenciales luego de acciones de marketing digital
    - 2- Número de clientes potenciales inscriptos al Webinar.
    - 3- Número de clientes potenciales que soliciten asesoramiento personalizado mediante Zoom
    - 4- Número de clientes potenciales interesados en adquirir una franquicia.
    - 5- Tasa de conversión: número de clientes de la métrica 4 / número de clientes en la métrica 1 \* 100
  - Presupuesto

<b>Detalle inversión plan "en busca de franquiciados"</b>			
Descripción	Mensual	Cantidad Meses	Total
Facebook Ads	\$ 40.000,00	6	\$ 240.000,00
Impuestos Facebook Ads	\$ 26.000,00	6	\$ 156.000,00
Google Ads	\$ 10.000,00	6	\$ 60.000,00
Plataforma Webinars	\$ 12.150,00	No aplica	\$ 12.150,00
Desarrollo Landing Page	\$ 5.000,00	No aplica	\$ 5.000,00
Zoom	\$ 6.750,00	1	\$ 6.750,00
<b>Total Plan N°1</b>			<b>\$ 479.900,00</b>

## Plan N°2

- Título: Estrategias comerciales salientes
- Objetivo del programa: Aumentar la cuota de mercado un 30% a través del desarrollo de nuevos mercados en el periodo 2021.
- Introducción: A través de este programa se buscará llevar a cabo un desarrollo de mercado enfocado en la expansión geográfica en las provincias de Santa Fe, Mendoza y Salta posicionando aquí los productos actuales de franquicias de Lozada Viajes en mercados desatendidos por la organización.
- Metodología:
  1. Reclutar 3 vendedores con contrato temporal de 3 meses.
  2. Dividir la base de datos final del programa n°1 “en busca de franquiciados” en 3 de acuerdo con las diferentes zonas geográficas de interés: Provincia de Santa Fe, Provincia de Mendoza y Provincia de Salta.
  3. Asignar a cada vendedor una zona geográfica objetivo.
  4. Desarrollar rutas en base a la información de los clientes potenciales y calendarizar reuniones con cada uno de estos.
  5. Visitar las ciudades potenciales y realizar reuniones presenciales con cada cliente potencial en un área de coworking entre estos y el vendedor especializado.
  6. Filtrar de la base de datos inicial aquellos clientes que están dispuestos a abrir una agencia de viajes.
  7. Firma de contratos y comienzo del proceso de armado de la agencia bajo la identidad de Lozada Viajes.
  8. Comunicación en Redes Sociales de las nuevas agencias haciendo hincapié en sus ubicaciones geográficas
  9. Campañas de Interacción en Facebook Ads para promocionar estas nuevas agencias y comenzar a posicionarlas con los turistas de la zona.
- Responsables: Gestión de Recursos Humanos, Gerente Comercial y Encargada de Marketing Digital.

- Control:
  - 1- Cantidad de tickets aéreos emitidos en 2020 con salida en aeropuertos de Rosario, Mendoza y Salta por Lozada / Cantidad de turistas que viajaron desde estos aeropuertos en 2020.
  - 2- Cantidad de tickets aéreos emitidos en 2021 con salida en aeropuertos de Rosario, Mendoza y Salta por Lozada / Cantidad de turistas que viajaron desde estos aeropuertos en 2021.
  - 3- Variación porcentual entre los tickets aéreos emitidos en 2021 con respecto a 2020 en los aeropuertos de Rosario, Mendoza y Salta.
- Presupuesto

<b>Detalle inversión plan "estrategias comerciales salientes"</b>			
Descripción	Mensual	Cantidad Meses	Total
Honorarios Vendedor 1	\$ 40.000,00	3	\$ 120.000,00
Honorarios Vendedor 2	\$ 40.000,00	3	\$ 120.000,00
Honorarios Vendedor 3	\$ 40.000,00	3	\$ 120.000,00
Viaticos Vendedores	\$ 60.000,00	2	\$ 120.000,00
Sala de reuniones	\$ 15.000,00	No aplica	\$ 15.000,00
Facebook Ads	\$ 10.000,00	1	\$ 10.000,00
Impuestos Facebook Ads	\$ 6.500,00	1	\$ 6.500,00
<b>Total Plan N°2</b>			<b>\$ 511.500,00</b>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### Plan N°3

- Título: Atacar la tranquilidad de Almundo.com
- Objetivo del programa: Alcanzar una facturación bruta de \$20.000.000 en las ventas de paquetes turísticos en las provincias de Santa Fe, Mendoza y Salta en un año a través del posicionamiento de nuevas agencias en estas zonas.
- Introducción: El fin de las acciones comerciales comprendidas en este programa serán impulsar el posicionamiento de las nuevas agencias de viajes en las zonas determinadas generando mayor reconocimiento de marca y un posterior incremento en la facturación por venta de paquetes turísticos atacando la posición privilegiada de uno de sus principales competidores (Almundo.com) en estas zonas.
- Metodología:
  - 1- Actualización en página web de las nuevas agencias de viajes.

- 2- Incrementar la comunicación desde casa central en redes sociales sobre la apertura de estas.
  - 3- Soporte desde casa central con publicidad digital en Facebook Ads dirigida a incrementar consultas, promover promociones y captar potenciales turistas para derivar a las nuevas sucursales.
  - 4- Campañas de Google Ads en Red de Display (YouTube) de cada nueva sucursal para reforzar su posicionamiento y mejorar el tráfico a la web de Lozada Viajes para incrementar las consultas de estas sucursales.
  - 5- Durante el mes de lanzamiento de cada sucursal, enviar a los clientes de la base de datos de la empresa que vivan en la provincia de Santa Fe, Mendoza y Salta campañas de e-mail con información de la nueva sucursal y la opción de por ser cliente de Lozada adquirir 1 de los 20 cupones 10 % de descuento (tope máximo 1.000usd) comprando un viaje en los próximos 60 días en una de estas sucursales.
- Responsables: Gerente Comercial y Encargada de Marketing Digital.
  - Control:
    - 1- Facturación bruta de las sucursales de las 3 provincias: Santa Fe, Mendoza y Salta.
    - 2- Tasa conversión descuento:  $\text{cupones usados/cupones descargados} * 100$
    - 3- Cantidad de consultas generadas por las campañas de publicidad digital
  - Presupuesto

Detalle inversión plan "atacar la tranquilidad de Almundo.com"			
Descripción	Mensual	Cantidad Meses	Total
Facebook Ads	\$ 50.000,00	3	\$ 150.000,00
Impuestos Facebook Ads	\$ 32.500,00	3	\$ 97.500,00
Google Ads	\$ 20.000,00	3	\$ 60.000,00
Cupones	-	-	\$ 260.000,00
<b>Total Plan N°3</b>			<b>\$ 567.500,00</b>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Plan de acción 1</b>												
Planificación contenido comunicacional												
Campañas en Facebook Ads												
Campañas en Google Ads												
Generar base de datos de LEADS												
Invitación a webinars												
Webinar en Vivo												
Invitación a charla personalizada por ZOOM												
Charla por Zoom personalizada												
Generar base de datos final												
<b>Plan de acción 2</b>												
Selección de personal												
Asignar a cada vendedor una zona objetivo												
Desarrollo de rutas y contacto con potencial cliente												
Visitas a clientes												
Filtra clientes que deseen firmar contratos												
Comunicación y campañas anunciando la apertura de las nuevas sucursales												
<b>Plan de acción 3</b>												
Comunicación nuevas sucursales en web y redes sociales												
Soporte de publicidad a las nuevas sucursales												
Campañas Google Ads												
Envío mail de lanzamientos con cupones												
Medición cupones utilizando o ventas concretadas												

**Fuente:** Elaboración propia.

Presupuesto Total	
Descripción	Total
Plan 1	\$ 479.900,00
Plan 2	\$ 511.500,00
Plan 3	\$ 567.500,00
Plan de implementación	\$ 1.558.900,00

## Conclusiones

El presente plan de marketing pretende cumplir la función de guía para que Lozada Viajes, empresa dedicada a la comercialización de servicios turísticos, logre aprovechar el conocimiento técnico y comercial ya afianzado en su red de franquicias y alcance a partir de bastas estrategias comerciales un crecimiento organizacional. El desarrollo de este plan permitió a través de un exhaustivo análisis comercial reconocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización respecto a su entorno/mercado. Es así como se pudieron reconocer a nivel interno, los excelentes procesos de franquiciados, el gran posicionamiento de la organización en Córdoba como así también las falencias en fuerzas de ventas salientes (de la empresa hacia el mercado) y la escasa comunicación acerca de esta unidad de negocios en sus Redes Sociales y la falta de campañas publicitarias digitales. Mientras que a nivel externo resulta importante mencionar las políticas gubernamentales para incentivar el turismo en 2021, el viajar como estilo de vida y las cuestiones legales sobre las divisas que impacta negativamente en la industria. Siguiendo la problemática planteada, definida como la posibilidad aún no explotada por Lozada Viajes de expandir su red de franquicias a lo largo y ancho del país, y el diagnóstico comercial presentado es que se definieron oportunidades comerciales para esta unidad de negocios a partir de una estrategia de desarrollo de mercado enfocada en incrementar la presencia de Agentes de Viajes Lozada en zonas cercanas a aeropuertos internacionales como: provincia de Santa Fe, Mendoza y Salta.

Es por ello que se proponen en el plan diferentes objetivos y planes de acción los cuales de ser implementados y cumplidos permitirán: incrementar los clientes de franquicias en las zonas de interés, aumentar la cuota de mercado en estas zonas en donde la empresa no posee una buena presencia y aumentar la facturación de la unidad de negocios Franquicias a través de la apertura de nuevas sucursales y promociones comerciales incentivando la venta. Por último, todas estas acciones específicas de mercadotecnia generaran que la empresa logre un crecimiento empresarial, aumente su alcance geográfico e incremente sus ventas y rentabilidad.

## Recomendaciones

- Se recomienda a Lozada Viajes profundizar el trabajo de su fuerza de ventas de franquicias haciendo principal hincapié en la venta saliente, logrando salir de su zona de confort y enfocarse en la búsqueda de clientes potenciales.
- Aplicar tanto en los planes de acción aquí mencionados como en el cumplimiento de otros objetivos comerciales la utilización de campañas publicitarias en Google y Facebook Ads pudiendo así aprovechar nuevas oportunidades comerciales y de comunicación.
- Bajo la premisa de “omnicanalidad” presentada por la organización, se recomienda mejorar este aspecto en relación con la comunicación acerca de su Red de Franquicias principalmente en sus Redes Sociales.
- Por último, se deberá prestarle la debida atención al Diagrama de Gantt, ya que en este se detallan de manera específicas las actividades y sus respectivos plazos que serán indispensables cumplir para el cumplimiento tanto de los objetivos generales como de los específicos del presente plan de marketing.

## Bibliografía

Antes de la pandemia. En febrero seguía en baja la salida de turistas argentinos (08 de Abril de 2020). *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/3gsICzi>

Argentina retomaría los vuelos tanto de cabotaje como internacionales a partir del 1º de octubre. (02 de Septiembre de 2020). *AviacionNews*. Recuperado de <https://bit.ly/2Gvg6k5>.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. México: Pearson.

Casa Lozada (2020). *Informe de reporte de caso Lozada*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9834/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Cerraron 75 agencias de viaje por la crisis del coronavirus. (17 de Mayo de 2020). *El Perfil*. Recuperado de <https://bit.ly/33aEMWJ>.



¿Cómo se ubica la Argentina en el ranking de países con más trabajadores independientes? (27 de Noviembre de 2019). *Iprofesional*. Recuperado de <https://bit.ly/33czHgZ>.

Crece la venta de pasajes al exterior: cuáles son los destinos más comprados por los argentinos. (16 de Junio de 2020). *Clarín*. Recuperado de <https://bit.ly/3jWpr35>.

Demanda Complementaria. *Liderazgo y Mercadeo*. Recuperado de <https://bit.ly/2QUa66A>.

Dólar turista. Todas las respuestas a las dudas y las confusiones sobre impuesto del 30%. (08 de Enero de 2020). *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2Zl7wuZ>.

García Lopez, R. (03 de Febrero de 2020). Evolución del turismo mundial según la Organización Mundial del Turismo. *Aprende de turismo*. Recuperado de <https://bit.ly/2YDqHQ9>.

Hill, C y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.

IPC de Argentina. (Julio de 2020). *Datos Macro*. Recuperado de <https://bit.ly/3hacyQU>.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P y Armstrong G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.

La Franquicia como estrategia de crecimiento y expansión. (2017). *Emprendo más*. Recuperado de <https://bit.ly/31xFaPz>

Las tendencias del turismo post pandemia: destinos nacionales, viajes cortos y reservas flexibles. (08 de Julio de 2020). *Economis*. Recuperado de <https://bit.ly/2QUtCzU>.

La venta anticipada de paquetes para después de la pandemia impulsa el turismo local. (31 de Agosto de 2020). *Telam*. Recuperado de <https://bit.ly/3bnv5Ip>.

La venta de pasajes al exterior creció un 30%. (17 de Junio de 2020). *El Litoral*. Recuperado de <https://bit.ly/2DrcD4W>.

Minett, S. (2001). *B2B Marketing* (2da ed.). Financial Times Prentice Hall.

Porter, M. Ser Competitivo. <https://bit.ly/2mas8FS>. España: Deusto.

Promueven la reactivación turística en el país con un subsidio. (08 de Julio de 2020). *La Capital*. Recuperado de <https://bit.ly/327oXRt>.

Rivera Camino, J y Garcillán López, M (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial.

Roldán, P. (2017) Matriz de Ansoff. *Economipedia*. Recuperado de <https://bit.ly/32nLV5K>

Sainz de Vicuña JM, (2008). *El plan de marketing en la Práctica*. Madrid: Esic

Sin vuelos y con las fronteras cerradas por el coronavirus, las estadísticas registran por primera vez “0 turistas” en Argentina (06 de Junio de 2020). *Clarín*. Recuperado de <https://bit.ly/3jfTlyB>

Turismo postpandemia: las claves de recuperación en Latinoamérica, según los expertos. (16 de Julio de 2020). *Infobae*. Recuperado de <https://bit.ly/328uhUv>.