

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso
Licenciatura en Comercialización

Plan de MKT para reposicionar un producto/servicio.
El caso de la empresa Lozada Viajes

Alumno: Mariano Daniel Cuello
DNI: 33.287.565
Legajo: VMKT01571

Tutor: Javier Romero

Córdoba, 2021

Resumen

El presente trabajo apunta al diseño de un plan de marketing para el reposicionamiento de la empresa Lozada Viajes, la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país en actividad desde hace 30 años. El desafío que actualmente enfrenta la empresa es su poco desarrollo en el canal online, el cual se potencia a causa de la importante competencia existente, como Operadores mayoristas, Agencias independientes, Redes de agencias de viajes, etc. Por ende, tras realizar un análisis profundo y arribar a un diagnóstico certero, se presenta una propuesta tendiente a optimizar al reposicionamiento digital de la empresa durante el periodo 2021-2022, mediante una estrategia basada en la omnicanalidad. La relevancia del caso consiste en ayudar a la empresa a crear lealtad de marca y asegurar cuotas de participación en el mercado, resaltando los elementos diferenciadores entre sus productos y servicios ofrecidos y las ofertas de sus competidores, y resolviendo de esta manera las problemáticas que presenta la misma.

Palabras clave: Plan de Marketing, Posicionamiento, Transformación digital, Omnicanalidad, Estrategia Competitiva.

Abstract

The present work aims at the design of a marketing plan for the repositioning of the company Lozada Viajes, the largest franchise network of travel agencies in the country in operation for 30 years. The challenge that the company currently faces is its little development in the online channel, which is enhanced by the significant existing competition, such as Wholesale Operators, Independent Agencies, Travel Agency Networks, etc. Therefore, after conducting an in-depth analysis and arriving at an accurate diagnosis, a proposal is presented to optimize the digital repositioning of the company during the 2021-2022 period, through a strategy based on omnichannel. The relevance of the case consists of helping the company to create brand loyalty and ensure market share quotas, highlighting the differentiating elements between its products and services offered and the offers of its competitors, and thus solving the problems it presents.

Keywords: Marketing Plan, Positioning, Digital Transformation, Omnichannel, Competitive Strategy.

Índice

<u>Introducción</u>	3
<u>Análisis de Situación</u>	7
<i>Análisis del contexto</i>	10
<i>Diagnostico organizacional</i>	12
<u>Marco Teórico</u>	18
<i>Omnicanalidad en el turismo</i>	18
<i>Plan de Marketing</i>	19
<i>Posicionamiento</i>	20
<u>Diagnóstico y Discusión</u>	20
<u>Plan de Implementación</u>	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance y limitaciones</i>	22
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	23
<i>Evaluación de la propuesta</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<u>Conclusión</u>	22
<i>Recomendaciones</i>	22
<u>Bibliografía</u>	30

Introducción

La empresa Lozada Viajes, actualmente la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, comienza sus operaciones en el año 1987, cuando Cecilia Trigo de Lozada inaugura junto a su marido Facundo Lozada una agencia de viajes en Córdoba. Posteriormente, se suman sus hijos al proyecto, y hoy en día se encuentra a cargo de la empresa uno de ellos: Juan Cruz Lozada.

Las primeras sucursales se abren en la Provincia de Córdoba en el año 2004, junto con otra en el microcentro de Buenos Aires. La empresa es elegida en 2009 por VISA como “la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina”, fortaleciendo así el financiamiento en cuotas y fomentando la realización de campañas de marketing innovadoras en el sector de turismo del país.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en 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, y desafiándose tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo

Si bien la empresa desde hace más de 30 años que trabaja su marca, invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo para llegar a ser lo que es hoy, esto no ha sido suficiente para afrontar la transformación digital en la cual la sociedad se encuentra inmersa, y que le exige adaptar sus sistemas de comercialización incorporando nuevos formatos, canales y herramientas.

El mayor reto que enfrenta la empresa es adaptar su sistema de franquicias al concepto de *omnicanalidad*, la cual implica que “todos los canales se encuentren integrados y hablándole con el mismo mensaje al cliente”. Este es un concepto nuevo y que apunta al desafío de “conectarlo todo”, de modo de no perder la sustentabilidad que hoy todavía acompaña a la agencia de viajes.

Cabe mencionar que el rubro turismo ha transitado una evolución desde la venta tradicional (*offline*), pasando por el *e-commerce* (*online*) hasta llegar a la multicanalidad y últimamente, la omnicanalidad. La diferencia entre estas últimas es que ambas hacen referencia a la existencia de varios canales para la comercialización, la omnicanalidad exige que los mismos se encuentren conectados entre sí, ofreciendo a los clientes una experiencia de compra diferente, mediante un proceso más fluido.

En este sentido, el plan de marketing que se implementa para el reposicionamiento de un producto, resulta ser una herramienta fundamental de comercialización que incluye la estrategia, la planificación y demás acciones que se deben realizar para conseguir los objetivos de ventas. Esta herramienta de gestión empresarial específica, además, las características del mercado y los objetivos de marketing de la empresa, dado que supone dos grandes áreas: en primer lugar, la planificación estratégica que identifica el mercado meta y la propuesta de valor, y, en segundo lugar, la planificación táctica que especifica las acciones de marketing concretas en función de la mezcla de mercadotecnia (Gómez, 2013).

Por ende, se considera viable realizar un análisis que permita comprobar la necesidad y utilidad de diseñar para la empresa Lozada Viajes un plan de MKT adaptado a su propia cultura organizacional, tomando en cuenta sus objetivos, los resultados esperados y estableciendo métodos de evaluación propios que relacionen los objetivos organizacionales con los de marketing, intentando ofrecer una solución a la problemática que atraviesa la organización.

Más aún luego de la interrupción de los servicios turísticos a nivel mundial, producida por la pandemia de COVID-19, y que ha puesto tan de moda las compras online en todos los rubros. Tal como se menciona en el Estudio Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2021), durante el año 2020 la facturación electrónica aumentó un 124%, llegando a alcanzar los \$905.143 millones en aproximadamente 250 millones de productos (72% más que en 2019), y 1,2 mil millones de personas ya compró de manera online alguna vez.

De manera de crear una estrategia coherente y de éxito que permita recuperar la inversión y obtener beneficios, es necesario que la estrategia de posicionamiento haga que los productos y servicios se instalen en la mente de los consumidores y resulten ser los más elegidos por los clientes, de modo de crear lealtad de marca y asegurar cuotas de participación en el mercado. En este sentido, el posicionamiento exige crear elementos diferenciadores entre los productos o servicios ofrecidos por la empresa y las ofertas de sus competidores. Por ende, el dinamismo de la industria turística exige la adecuación a la actual revolución digital y la inclusión de las nuevas tecnologías, a través de un plan de marketing que permita reposicionar a la empresa en el rubro en el que opera.

A modo de antecedente, cabe mencionar el estudio realizado por Martínez y Segarra (2020), quienes profundizan en “la importancia de la integración de las redes sociales en las estrategias de comunicación de las empresas de turismo”, considerando

que “el *engagement online* resulta ser un indicador de la eficacia comunicativa en estos canales”, por lo cual puede utilizarse tanto para atraer como para fidelizar a los clientes. Los autores consideran que las empresas de turismo usan las redes sociales “de manera experimental” (Huertas et al., 2016) y que no son conscientes del beneficio que podría aportarles un mayor relacionamiento con sus públicos.

Otro estudio referente a la omnicanalidad en el marketing, es el presentado por Andrade y Beltrán (2018), quienes ofrecen una propuesta de marketing digital 360° para implementar en las pymes de Bogotá, Colombia. Los autores fundamentaron su trabajo mencionando que los conceptos teóricos de comunicación, información, estrategia y marketing evidencian la forma en que las organizaciones deben aprovechar los canales de comunicación tecnológica para crear estrategias de marketing digital, consolidando así el uso de la omnicanalidad.

A nivel nacional, el informe presentado por Bonacci et al. (2017) consistió en el diseño de un plan de marketing orientado al Turismo de Reuniones, para la empresa de Viajes y Turismo “Wellness Travell” de la ciudad de Córdoba Capital. El objetivo del mismo consistió en la posibilidad de comercializar sus productos de manera *online* integrando de ese modo la omnicanalidad, con el fin de atender a turistas nacionales y extranjeros que llegan a Córdoba para asistir a Congresos y Convenciones, y desean combinar sus actividades de negocio con la oportunidad de conocer y disfrutar de la ciudad.

Cabe destacar que, en la actualidad, la búsqueda de información sobre los mejores destinos turísticos se centra principalmente en “internet con un 62.3%, o siguiendo en las redes sociales las sugerencias de otros viajeros un 16.7%”, lo que complica la tarea de las más de 5300 agencias registradas en el país, si estas no ofrecen sus servicios de manera virtual (Secretaría de Estadísticas de la Nación, 2019).

Al respecto, Carolina Luis Bassa (2020), la “directora del Área Académica de Marketing de la UPF-BSM”, menciona que el COVID-19 ha movilizó a las empresas hacia la integración de canales, dado que “han cambiado los métodos de compra de los consumidores, aumentando el éxito de las comunicaciones privadas, el *streaming* y las plataformas *e-commerce*”, por lo cual se hace necesario que las empresas “se contacten virtualmente con sus clientes para comunicar, vender y fidelizar con ellos”. Según Luis Bassa (2020), “para que una organización pueda ser omnicanal debe basarse en ocho pilares fundamentales

- Experiencia única, sin fisuras y de calidad.

- Inmediatez.
- Contexto y especialización.
- Transparencia y simplicidad.
- Estructura organizativa centrada en el consumidor.
- Mayor análisis del consumidor para generar una experiencia de compra personalizada pero no invasiva.
- Optimización de la cadena de suministro mediante una buena cadena de producción y un modelo de inventario visible.
- Tecnología de *front* y *back-office* innovadora y eficiente, con una plataforma tecnológica integrada, versatilidad en los métodos de pago y experiencia de compra multicanal y multidispositivo 24/7.”

En este sentido, Barrera y Torres (2020) publicaron un ensayo tendiente a fomentar la optimización en la atención al cliente, especialmente en tiempos de pandemia, considerando que “En estos tiempos de emergencia, también se vuelve crucial la ampliación de canales de comunicación para atender la demanda y brindar la misma calidad de la atención cara a cara. De esta manera, la atención telefónica, el correo electrónico, las redes sociales e incluso una aplicación para Smartphone se convierte en canales efectivos de comunicación, siempre y cuando la atención sea igual de efectiva que durante la atención presencial” (p.9).

Por lo antes mencionado, en una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías. Diversos antecedentes demuestran la utilidad de un plan de marketing orientado hacia la omnicanalidad. Por ende, la relevancia del presente trabajo, se basa en que la empresa Lozada Viajes pueda ubicarse entre las primeras en el mercado, de modo de ser elegida por los consumidores y así aumentar su rentabilidad, además de ofrecer una herramienta para otras empresas del rubro.

Los beneficios que este trabajo aporta a nivel de conocimientos, se relacionan con la vigencia actual del mismo, lo que facilita el conocimiento objetivo de la situación y un análisis real de la misma, además de un detalle de las etapas necesarias para facilitar la gestión de marketing y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones comerciales.

Análisis de Situación

Se comienza el análisis presentando la situación externa de Lozada Viajes, para lo cual se utiliza como herramienta de análisis el modelo PESTEL:

Aspectos Políticos: Argentina atraviesa en estos momentos una situación complicada, dado que, además de la ya conocida inestabilidad política y económica, la actual crisis generada por la pandemia del COVID 19 lleva al país a enfrentar un “contexto desafiante en el camino hacia la recuperación” (Saldisuri, 2020). Si bien en el ámbito turístico la llegada de la vacuna mostró un 2021 más optimista, se deben atravesar aun enormes desafíos, relacionados con la dificultad de acceso a diferentes ciudades y para salir del país. Cabe destacar que, durante el primer trimestre de 2021, “en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque se registraron 45,3 mil llegadas de turistas no residentes, lo que evidenció una baja de 92,4% con respecto al mismo trimestre de 2020, y 168,9 mil salidas al exterior de turistas residentes, con una disminución de 73,6%” en relación al mismo período del año anterior. Por otra parte, “el Paso Internacional Cristo Redentor recibió 0,8 mil llegadas de turistas no residentes, con una disminución de 99,1% respecto del año anterior, y a través del Puerto de Buenos Aires, ingresaron al país 1,2 mil, lo que implicó un descenso de 96,5% con relación al mismo período de 2020” (Lavagna, 2021).

Aspectos Económicos: El impacto del Covid-19 ha sido significativo también en la economía argentina: durante 2020, el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia con el objeto de proteger a los más vulnerables, la economía doméstica no logra recuperarse de los fuertes desbalances. La inflación anual alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios (Banco Mundial, 2020). Sumado a la problemática económica, las restricciones en la compra de moneda extranjera y la incertidumbre acerca del cierre de fronteras nacionales o locales, complican la situación de quienes desean viajar al exterior, y en consiguiente, a las agencias de viajes. Sin embargo, el turismo interno, que mostraba una trayectoria decreciente desde 2013, podría mostrar un alza hacia finales del año, alcanzando un repunte del orden del 20% respecto de igual período de 2019, totalizando casi 20 millones de turistas”, según un informe de Singerman & Makon (2020).

Aspectos Sociales: A su vez, los impactos sociales de la pandemia del Covid-19 profundizaron la situación de vulnerabilidad social que el país ya atravesaba, afectando

de peor manera en los hogares que ya se encontraban en situación de vulnerabilidad, así como en algunos sectores particulares como es el caso del turismo. A pesar de los esfuerzos llevados a cabo para mitigar los efectos de la crisis, dada su magnitud casi inédita, el panorama es crítico: en el primer semestre del año la pobreza alcanzó al 40,9% de la población, según datos de INDEC. Esto significa que entre 2019 y 2020, ingresaron a la pobreza 2,5 millones de personas (Langou et al., 2020) (ver figura 1). Por otra parte, un estudio sobre “Consumo y Turismo Post Coronavirus en Argentina”, realizado por Singerman & Makon (2020) con el objeto de “identificar la evolución de las expectativas de consumo para la etapa post pandemia, muestra que la mitad de los encuestados sufrieron una caída de sus ingresos económicos y de su capacidad de ahorro”. Sin embargo, dada la importancia que se asigna al turismo en el país, “dos de cada cinco personas respondieron que destinará sus ahorros al consumo de bienes y servicios en los próximos meses, a pesar de la pérdida de poder adquisitivo y el miedo a una crisis económica”, dado que la situación de aislamiento “aumentó sus deseos de viajar”.

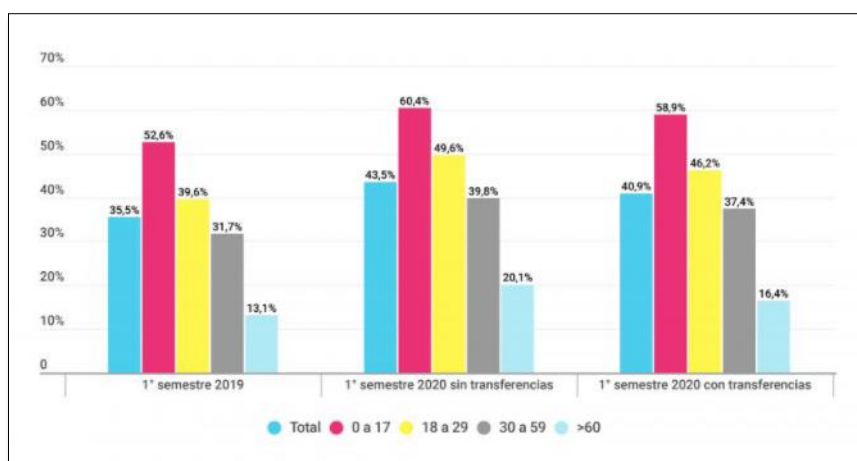


Figura 1. Tasa de pobreza por grupos de edad. (Langou et al., 2020).

Aspectos Tecnológicos: Las innovaciones tecnológicas permiten facilitar la vida de los usuarios, pero para ello las empresas deben adoptar aquellas tecnologías que se adapten mejor a su modelo de negocio. Consciente de que ningún negocio debe estar al margen de los cambios digitales en esta era de la información (Lello, 2020), el sector debe avanzar hacia nuevas oportunidades de la mano de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), hacia el *e-commerce* y la integración de canales (omnicanalidad). Algunos números que apoyan esta idea, son: el porcentaje de cuota de mercado del comercio electrónico en Latinoamérica, donde Argentina ocupa el segundo lugar (Figura 2), y el avance del *e-commerce* a nivel nacional entre 2015 y 2019 (Figura 3).

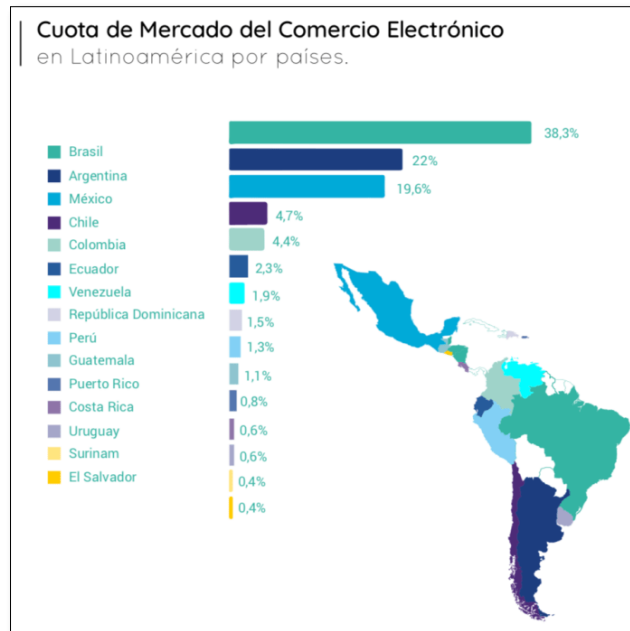


Figura 2. Comercio electrónico en Latinoamérica. (Add on Mall, 2019).

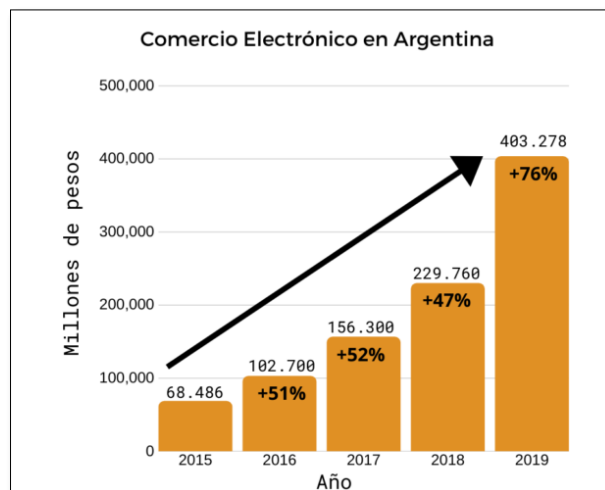


Figura 3. Comercio electrónico en Argentina. (Correa, 2020).

Aspectos Ecológicos: Dado el creciente interés en la población por el cuidado de la ecología, se hace necesario implementar temáticas y estrategias que involucren acciones en este sentido. Cabe mencionar que la Argentina ha lanzado un programa de \$5,700 millones de dólares para impulsar energías renovables (Climate Transparency, 2019). En el ámbito turístico, la Cámara Argentina de Turismo promocionaba para el final de la cuarentena “escapadas cortas en auto, a lugares que no estén a muchos kilómetros de casa y con actividades al aire libre”, como avistamiento de fauna en La Pampa, turismo termal en Entre Ríos y *trekking* en la Patagonia, entre otros (Sousa, 2020). En este sentido, Singerman & Makon (2020) destacan cambios estructurales que implican “nuevas

prácticas propias de un desarrollo responsable y sostenible del turismo, con un incremento en los destinos alternativos, de baja concentración de turistas”, aunque los destinos tradicionales parecieran ser “los que mayores recursos poseen para las acciones de marketing y comunicación”.

Aspectos Legales: Estos factores hacen referencia a las reglas que se establecen con el fin de controlar y ordenar ciertos aspectos que favorezcan el buen funcionamiento de la empresa. Entre estas, cabe mencionar: la Ley Nacional Agentes de Viaje N°18.829, las Leyes laborales, las Normas ISO 9001, y puntualmente, la Ley Nacional de Turismo N°25.997.

Análisis del contexto

Se realiza a continuación un análisis del sector, realizado mediante la herramienta 5 fuerzas de Porter (2008):

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El estado de la economía actual produce inevitablemente un descenso en el consumo de productos y servicios, y por ende, no parece un ambiente propicio para el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, una vez superada la crisis de la pandemia y si continúan las restricciones para salir del país (o el miedo de las personas a movilizarse fuera del territorio argentino) es posible que el sector turístico se vuelva bastante fuerte en la Argentina e incluso se produzca el ingreso de nuevas cadenas al país.

Poder de negociación de los proveedores: La prestigiosa marca de la empresa incide en el poder de negociación con los proveedores, ya que se trata de una organización conocida, de renombre y de confianza. En estas condiciones, la situación favorece a la misma. Por otra parte, la actual situación económica exige no confiarse de la situación y apelar a todo tipo de estrategias que permitan obtener mejores precios, los cuales luego puedan reflejarse en ofertas y promociones para los clientes.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes cuentan con un alto poder de negociación debido a la alta competencia online, y es posible que se vean tentados por ofertas de otros prestadores de similar categoría, por lo que resulta de suma importancia que se hayan fidelizado con la empresa y se sientan a gusto con los beneficios que esta les ofrece.

Amenaza de productos secundarios: Se entiende por productos secundarios aquellos operadores que ofrecen productos y servicios más económicos o como una opción novedosa frente a la decisión de compra del cliente. Dado que hay un importante

segmento turístico que elige estas opciones, se acentúa la importancia de realizar campañas publicitarias que lleguen a través de las redes sociales a gran número de consumidores, de manera de potenciar la venta durante la temporada baja.

La rivalidad entre los competidores: Como se ha mencionado, existe una importante competencia en el rubro, sobre todo a nivel online, donde priman la comodidad y la seguridad con el objetivo de captar tanto al público familiar como al empresarial. En este sentido, cabe mencionar que Despegar.com está considerado como el número uno en ventas digitales en Latinoamérica, es líder en lo que refiere a ventas de pasajes y paquetes *online* en Latinoamérica, seguida por Almodo.com. Esta empresa, junto con Booking.com, cuentan únicamente con canales de venta *online*, pero la primera resulta ejercer mayor competencia puesto que ofrece toda serie de servicios turísticos, mientras que Booking.com apunta mayormente a la hotelería, tal como se observa en la tabla 1.

Por otra parte, Ola/Transatlántica, TDH y Grupo GEA son mayoristas *offline*, competidores de Lozada Viajes en la etapa pre-pandemia y futuro competidores si es que también deciden incorporar en su plan de marketing las nuevas tecnologías. Si bien Ola/Transatlántica opera en ambos canales, en el canal *online* posee baja presencia al igual que TDH. Por último, cabe mencionar a TripAdvisor, quien también trabaja con hotelería y pasajes nacionales e internacionales por el canal online, convirtiéndose en otra importante competencia que tiene la empresa.

Como se puede ver, la principal competencia que tiene la empresa opera en el canal *online* (5 de 8 competidores, incluyendo los dos más importantes). Asimismo, resulta posible que ingresen nuevos competidores en este segmento, ya que las tendencias muestran la importancia que los consumidores otorgan a estos servicios.

Tabla 1. *Competidores de la empresa Lozada Viajes*

Competidores	Posicionamiento
Despegar.com	El portal está considerado como el N°1 en ventas digitales en Latinoamérica. Además, cuenta con 6 franquicias en Córdoba con atención física al público, por lo que se constituye en uno de los principales competidores de Lozada Viajes.
Almodo.com	Si bien cuenta con un canal online, su fuerte son los puntos de venta de su sistema de franquicias, principalmente ubicados en shoppings.
Ola/Transatlántica	Se trata de un mayorista offline, por lo cual puede dejar de ser competencia cuando Lozada Viajes reposicione su canal online.

TDH	Lo mismo que Ola/Transatlántica, esta empresa se especializa en puntos de venta offline de atención al público.
Booking.com	Solo cuenta con canales de venta online exclusivos para hotelería, no representa una importante competencia, sino que además es proveedor de Lozada.
Grupo GEA	Esta empresa es actual competencia pues solo se dedica a la venta offline en sus más de 350 agencias.
TripAdvisor	Es un buscador online internacional, pero se dedica a la venta de otras empresas, hoteles y líneas aéreas, no ofrece productos propios.
Otras agencias de viajes	En la ciudad de Córdoba existe gran cantidad de agencias con canales de venta online y offline.

Fuente: Elaboración propia

Diagnostico organizacional

Se elabora a continuación un análisis interno, que permita analizar y comprender la identidad corporativa y el microentorno de la empresa Lozada Viajes. La estructura organizacional interna de Lozada Viajes se basa en una red de franquicias de agencias de viajes, las cuales se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, situada en la ciudad de Córdoba y que brinda los servicios externos de soporte, como *marketing*, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y *startup*, además de toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias. Estas cuentan con una relativa independencia en su accionar diario, pero la comunicación entre casa central y los franquiciados es fluida y ocurre mediante diversos canales, principalmente por vía telefónica o a través del mail.

En lo que respecta a la estructura interna de funciones y tareas de Lozada Viajes, la empresa cuenta con tres organigramas que exponen de manera gráfica las diferentes unidades de negocio, tareas y funciones específicas de cada puesto laboral, como así también los vínculos y relaciones entre cada uno de ellos: el correspondiente a la Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional (ver Figura 4), el relacionado a la Gestión de Productos Propios, y el relativo a la Gestión administrativa, contable y financiera.

En cuanto a la identidad corporativa de la empresa, se mencionan aquí la misión, visión y valores de la misma:

Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes

y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión (Lozada Viajes, 2017).

Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina (Lozada Viajes, 2017).

Valores: Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas (Lozada Viajes, 2017).



Figura 4. Organigrama funcional de Casa Central. (Lozada Viajes, 2017)

Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores: por un lado, las franquicias, que consumen la marca, y por el otro los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje. En este sentido, a la hora de analizar su segmento de mercado, la empresa debe diferenciarlos y definir los atributos competitivos que cada uno de los clientes potenciales valora. En relación a la omnicanalidad, cabe destacar que ambos segmentos valoran la accesibilidad al producto, a la experiencia y asesoramiento por parte de la empresa, y a la agilidad en la comunicación, además de la trayectoria y la solidez que la empresa posee.

En cuanto a la demanda, la misma se calcula como el total de las personas participantes en actividades turísticas, cuantificada como número de llegada o salidas de turistas, valor en dinero gastado u otros datos estadísticos, entre los que se encuentran el poder económico de los turistas, la disponibilidad de vacaciones y otros factores motivadores. Dado que la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada, esta abarca vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y

paquetes turísticos tanto en bus como aéreos, y tanto nacionales como internacionales. Además, se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales hasta productos de una calidad alta, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero.

Por otro lado, en relación con Lozada Tour Operador, sus principales productos son los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero, en segundo lugar, dejando de lado los buses, lo que no se venden ni individuales ni en paquetes. Sin embargo, resulta imposible definir la longitud y profundidad exacta de la cartera debido a la infinita variedad de ofertas (destinos, hoteles, etc.) que se comercializan a lo largo de todo el mundo.

En la empresa, las tareas relacionadas con el marketing y la comunicación se encuentran nucleadas en la casa central, aunque ofrecen servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias. El área de marketing elabora un plan anual, sin embargo, la peligrosa competencia que representa la gran cantidad de operadores mayoristas, agencias independientes y redes de agencias en la región y que operan a nivel *online*, exige que Lozada Viajes aumente su actual influencia en el mercado de las tecnologías de la información y comunicación, haciendo necesaria la incorporación de diversas estrategias de marketing digital y la utilización de la gran cantidad de herramientas que ofrece la web para llegar a los consumidores.

En este sentido, la omnicanalidad apunta a que las agencias de viajes logren encontrar clientes por internet con las cartas blancas de mayoristas o con conectores online dentro de sus webs, pero sin tener posibilidades de que sean visibles debido a los altos costos que implica posicionar marcas. Para ello, la empresa considera la incorporación de un 0800 555 LOZADA (6923) para venta telefónica y atención al cliente, la línea telefónica (0351) 561 1100 para atención exclusiva a franquicias, el aumento de visibilidad en las redes sociales como ser Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, la renovación de la identidad de marca, la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, un servicio de *mailing* directo a la base de datos de viajeros, y una única web potente (www.lozadaviajes.com), donde las franquicias ya tienen presencia y que se constituye en una forma de aprovechar el posicionamiento de la marca Lozada.

Según la información aportada por la empresa, la razón principal por la que se centraliza la operatividad del consumidor online y no se deriva a las franquicias es que esto requiere un equipo de especialistas muy costoso, integrado por un *content manager*,

marketing digital, programadores web, diseñadores web, maestría en inteligencia de negocios y explotación de datos y comercio electrónico, con capacidades distintas al actual servicio *offline* y un horario de atención diferenciado.

Finalmente, se completa el análisis utilizando la matriz FODA, a partir de la información ofrecida por la empresa y ampliando la misma mediante el análisis personal, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano • Posicionamiento de marca en Argentina a nivel <i>offline</i> • Red de franquicias • Productos propios • Equipamiento • Ubicación en pleno centro de la ciudad • Respeto de leyes y normativas • Norma ISO 9001 • Buenas prácticas de administración • Capacidad de compra/volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia tecnológica • Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias • Falta de expertos tecnológico • Falta de posicionamiento en el canal <i>online</i> • Ausencia de capacitaciones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas rutas y oportunidades low cost • Reposicionar a la empresa en el canal <i>online</i> a través de un plan de marketing • Desarrollo del “Espíritu Lozada” • Año Internacional del Turismo Sostenible • Fomentar una cultura de seguridad y salud ocupacional • Perfeccionar la identidad de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia que opera en el canal <i>online</i> • Uso exclusivo del canal <i>online</i> a nivel mundial a causa de la pandemia de COVID-19

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Este análisis hace hincapié en el posicionamiento de la marca como una fortaleza, sin embargo, ha quedado en evidencia que aún la misma no ocupa el lugar que debería en el canal *online*, lo que sí se remarca como una debilidad. Asimismo, se evidencian las falencias en cuanto a lo tecnológico, y esta debilidad se constituye a su vez en la principal y única amenaza. Se observan también una serie de oportunidades, ante lo cual se considera que la implementación de un plan de reposicionamiento es la indicada para revertir la situación problemática que enfrenta la empresa, dado que la elaboración del

plan de marketing proporciona una visión clara de los objetivos que se espera alcanzar, y también establece dónde se encuentra parada la empresa y cuál es la meta establecida.

Por el contrario, entre las oportunidades se menciona el crecimiento de la industria, las nuevas rutas *low cost* en Argentina, la posibilidad de adquirir moneda extranjera, y demás acciones relacionadas específicamente con el turismo, pero no con el posicionamiento de la empresa en cuanto a la omnicanalidad. La única amenaza considerada como tal es el crecimiento de la competencia que opera en el canal online, el mismo que se ha identificado como una debilidad de la empresa. Por ende, dado que ambos segmentos de mercado valoran la accesibilidad al producto y la agilidad en la comunicación, y que la cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada, resultando imposible definir la longitud y profundidad exacta de la misma, no cabe duda de que lo que la empresa debe apuntalar son sus recursos tecnológicos.

Desde una visión comercial, la implementación de un plan de marketing que permita reposicionar a la empresa Lozada Viajes en la omnicanalidad, ayudará a su vez a optimizar los canales de comunicación y la presentación de los productos (Stanton et al., 2012), de manera de que se vuelvan más tentadores para los consumidores, incorporando a su vez destinos no tradicionales y con menor afluencia de personas, dado que estos podrían ser los más elegidos en la etapa post-pandemia.

En cuanto a la demanda, Singerman & Makon (2020) mencionan que “el 75% de las personas elegirían viajar dentro de Argentina, siendo la Patagonia y la costa Atlántica las regiones más elegidas; uno de cada cuatro preferiría viajar a destinos del exterior, siendo Europa el más elegido, principalmente España”. Asimismo, el turismo interno en Argentina “muestra una parcial recuperación, y a pesar de la caída del 12%, se espera una recuperación de 14% en 2021 además de un movimiento de 57 millones de viajeros.

El análisis de mercado muestra en relación a la demanda que, durante marzo de 2021, 59.648 residentes argentinos realizaron viajes al exterior, mostrando un decrecimiento de 82% respecto al mismo mes del año anterior. El 89% de estos utilizó medios de transporte aéreos, mientras que solo el 4% lo hizo por medios terrestres y el 8% restante a través de un medio marítimo/fluvial. Por su parte, la ocupación hotelera para igual fecha evidenció 2,1 millones de pernoctaciones, un aumento de 2,2% respecto del mismo mes del año anterior, con un incremento de turismo nacional del 29,8% y un descenso del turismo internacional del 93,3% (Ministerio de Turismo y Deportes, 2021).

Por otra parte, el informe “El nuevo consumidor 2021” detalla que el 93% de los consumidores evalúan sus opciones de compra a través de búsquedas online, mientras que el 59% de los consumidores continúa realizando sus compras en tiendas físicas, lo que demuestra la presencia de “un consumidor más prudente y omnicanal que si bien planifica sus compras a través de medios online, finalmente prefiere realizar la compra offline” (Ámbito, 2021). En este sentido, el plan PreViaje propuesto por el Gobierno Nacional repercutió de manera diferente en las distintas agencias de la competencia: Al mundo vio incrementada su demanda un 25% en todos los canales, Despegar ofreció diversas promociones sin lograr alcanzar el éxito esperado, y Booking confirmó que el interés de los turistas estaba puesto en el reintegro del 50% (Devincenzi, 2020).

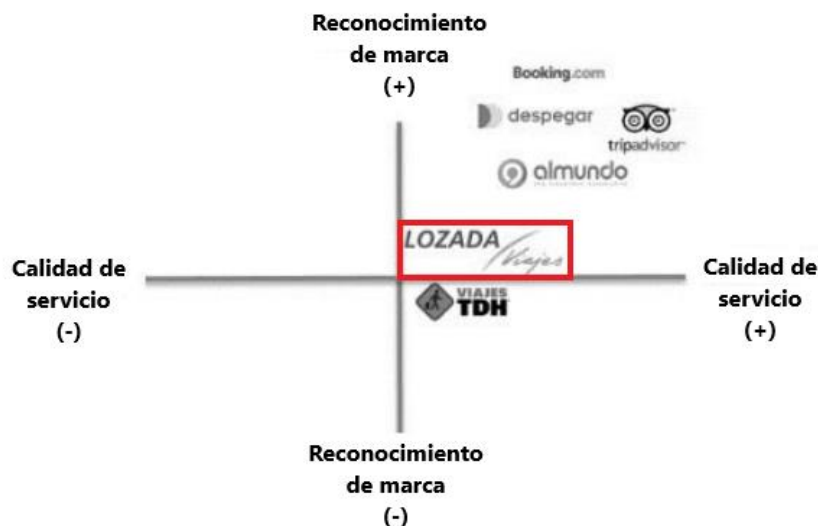
En el siguiente cuadro es posible observar un comparativo de competidores de Lozada Viajes, donde se observa la importancia de optimizar ambos canales para incrementar las ventas mediante la omnicanalidad:

Tabla 3. Omnicanalidad en competidores

	Ventas digitales	Ventas offline	Incremento actual de ventas	Omnicanalidad
Almundo	x	x	x	x
Booking	x		x	
Despegar	x			
TripAdvisor	x			
Ola/Transatlántica, TDH y Grupo GEA		x		

Fuente: Elaboración propia

Se incluye a continuación un mapa de posicionamiento que permite observar “el lugar que ocupa Lozada Viajes en la mente de los consumidores”, en relación a las principales empresas de la competencia, que han sido detalladas previamente. El mismo se realiza considerando la “calidad de servicio” como variable horizontal, y el “nivel de reconocimiento de marca” en el eje vertical.



Se puede observar que la marca se encuentra posicionada por debajo de la mayor parte de la competencia, lo que redundaría en la necesidad de establecer un plan de marketing orientado a su reposicionamiento.

Marco Teórico

En el presente apartado, se profundiza en los conceptos de omnicanalidad en el turismo, marketing y posicionamiento, los cuales resultan relevantes a fin de sentar una base teórica para el desarrollo del trabajo.

Omnicanalidad en el turismo

El actual contexto virtual exige al tradicional modelo de comunicación la adaptación a nuevos sistemas basados en un rol más activo del receptor (Sequera Diaz, 2013), dado que los consumidores son considerados *prosumer* (Caro et al., 2015), lo cual indica que, además de participar en la comunicación, son “prescriptores de las mismas e influyen en su construcción y desarrollo” (Martínez y Campillo, 2017, p.510). Las narrativas digitales incluyen recursos multimedia e hipermedia (Túñez et al., 2015), ejes de un “nuevo paradigma de las narraciones digitales y motor de las redes sociales” (Montemayor y Ortiz, 2016, p.105).

Puntualmente en lo que respecta al sector turístico, las redes sociales se han convertido en una de las principales fuentes de consulta (Litvin et al., 2008) y de promoción de los destinos turísticos. Por ende, integrarlas en diversas estrategias de

comunicación, permite combinar las herramientas más eficaces en el ámbito de la comunicación turística (Fernández et al., 2016).

En este sentido, la omnicanalidad favorece las estrategias de comunicación y su integración a través de múltiples canales (Jiménez y San Eugenio, 2009). Esta estrategia, surgida a causa del avance de Internet y las nuevas tecnologías, “ha impulsado el surgimiento de cada vez más canales que provocan que los consumidores cambien sus hábitos y comportamiento de compra, pudiendo comprar en cualquier lugar y en cualquier momento, lo que les proporciona una experiencia de compra única, completa y sin interrupciones” (Juaneda Ayensa et al., 2016, p.15).

Al respecto de ello, Kotler et al. (2017) destacan que “Los clientes se han vuelto cada vez más móviles y agnósticos del canal. Se mueven constantemente de un canal a otro (...) y esperan una experiencia uniforme y consistente sin una desconexión notable.”

Plan de Marketing

El plan de marketing se constituye en una de las principales herramientas con que cuentan las empresas para estipular sus acciones de comercialización, en un período de tiempo determinado, definiendo objetivos, estrategias y acciones a seguir para lograr el éxito comercial (Iglesias et al., 2007). Su objetivo principal, en opinión de Ayovi (2018), consiste en aumentar la base de clientes y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia.

Para Romero (2016), las estrategias de marketing definen lineamientos para impactar en la demanda de un producto o una marca en su respectivo mercado. Es decir, apuntan a su posicionamiento. Kotler y Keller (2013) lo definen como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que esta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.” Para ello, es posible utilizar estrategias o procesos que permitan llevar una marca, empresa o producto, desde su imagen actual, a la imagen que se desea alcanzar (Moraño, 2010).

Para posicionar productos o marcas, las compañías pueden enfatizar las características distintivas de su marca (qué es, qué hace y cómo, etc.) o pueden tratar de crear una imagen adecuada (de bajo costo o premium, utilitaria o lujosa) a través de la mezcla de marketing. Sin embargo, una vez que una marca ha alcanzado una posición sólida, puede ser difícil reposicionarla (Maggard, 2016).

Por ende, las empresas deben procurar ganar un lugar preferencial en la mente del consumidor, intentando lograr la notoriedad de su marca y un importante nivel de

conocimiento de la misma por parte de su público objetivo. Para ello, es necesario conocer la percepción que los consumidores poseen acerca de la marca de la empresa, para lo cual puede realizarse un estudio de notoriedad de marca (Ávila, 2014).

Posicionamiento

La forma de implementar una adecuada estrategia de posicionamiento consiste en elevar el nivel de intensidad de asociación con el producto que ya está en la mente de los consumidores, dado que es preferible ser primero en la mente de las personas que ser mejor (Ries y Trout, 2002). Tal como mencionan Grande y Fernández (2003), el proceso de reposicionamiento debe comenzar por identificar los niveles actuales de posicionamiento en relación a las empresas de la competencia, valorar las diferentes estrategias que podrían utilizarse, e implementar la que se considere más conveniente.

Pérez (2017) ofrece para ello cinco estrategias de posicionamiento que suelen ser las más utilizadas en la actualidad:

1. *Según el uso del producto*: apunta a lograr el posicionamiento definiendo las ventajas que ofrece el producto o servicio en relación directa con las necesidades del consumidor.

2. *Según la competencia activa en el mercado*: resalta las ventajas del producto o servicio en comparación con los de la competencia.

3. *Según la calidad o el precio*: sugiere que el producto cuenta con una elaboración de alta calidad u ofrece una ventaja competitiva en el precio.

4. *Según los beneficios del producto*: alude a los numerosos beneficios del producto, tanto directos como indirectos.

5. *Según el estilo de vida*: apunta a interpretar los cambios en los hábitos sociales y culturales, resaltando las ventajas del producto o servicio en este sentido.

Diagnóstico y Discusión

La problemática detectada en la empresa Lozada Viajes es principalmente la ausencia de una estrategia de omnicanalidad en la cual todos sus canales se encuentren integrados y transmitiendo un mismo mensaje al cliente. En los análisis realizados se ha podido observar que la actual tendencia en el sector de turismo es hacia la consulta online y la compra offline, lo cual refuerza la necesidad de operar de este modo para sobreponerse a la competencia. Además, se ha destacado la importancia de la

omnicanalidad en cuanto ofrece a los clientes una experiencia de compra diferente, permite llegar a nuevos públicos y retener a los clientes más fieles mediante el uso de las nuevas tecnologías.

Por otra parte, como se ha mencionado, existen diversos antecedentes que demuestran la utilidad de un plan de marketing para posicionar o reposicionar un producto o servicio, en línea con el plan anual elaborado por el área de marketing de la empresa. De este modo, se podría hacer frente a la competencia que representa la gran cantidad de operadores mayoristas, agencias independientes y redes de agencias en la región y que operan a nivel online.

En este sentido, la omnicanalidad ofrece a las agencias de viajes la posibilidad de incorporarse a la transformación digital, incorporando diversas estrategias y herramientas en pos de lograr una mayor llegada a los consumidores, además de posicionarse de mejor manera entre estos. Para ello, será necesario que Lozada Viajes sea vista como la mejor opción, a causa de que ofrece mayores beneficios, productos de excelente categoría o diferentes a la oferta tradicional.

El análisis FODA realizado permite observar una debilidad tecnológica en la empresa, además de una ausencia de planificación tendiente a integrar los canales existentes y generar nuevos. Asimismo, el desconocimiento de las actuales características de los consumidores, quienes utilizan las múltiples herramientas que ofrece la web para intercambiar información sobre las marcas y los productos que consumen, impide a la empresa posicionarse en un mejor lugar en cuanto al reconocimiento de marca.

Por ende, resulta importante que la empresa logre ofrecer a sus clientes una mejor imagen mediante la apertura de nuevos canales y satisfaciendo sus experiencias a través de la omnicanalidad, a fin de establecer atributos que relacionen a la empresa con valores como la confianza, la calidad y el servicio.

Para ello, se sugiere que Lozada Viajes pueda reposicionar su marca a través de sus características y los beneficios que ofrece una atención personalizada y orientada hacia las necesidades del cliente, diferenciándose de ese modo de los mayoristas que no atienden a cada cliente en particular. Mediante la exposición de una imagen renovada en las redes sociales, y mejor posicionada en los motores de búsqueda, la empresa logrará aumentar su notoriedad de marca en la mente de los posibles clientes y aumentar así sus ventas y, por ende, su rentabilidad.

Plan de Implementación

A fin de lograr los resultados esperados por la empresa, se establecen los objetivos a cumplimentar:

Objetivo general

Reposicionar a la empresa Lozada Viajes mediante una estrategia de marca basada en el desarrollo de la omnicanalidad y en una atención personalizada y orientada hacia las necesidades del cliente, a fin de aumentar en un 10% su rentabilidad durante el periodo 2021-2022.

Objetivos específicos

- Incrementar la percepción de atributos de Lozada Viajes por parte del público objetivo en las redes sociales durante el periodo 2021-2022, mediante la difusión de los beneficios en cuanto a omnicanalidad y atención personalizada, de manera que puedan ser percibidos por los clientes potenciales.
- Aumentar la notoriedad de marca de la empresa Lozada Viajes en el entorno digital durante el periodo 2021-2022, mediante el diseño de un plan de marketing que favorezca el desarrollo de la omnicanalidad.
- Reposicionar a la empresa en los primeros tres puestos durante el periodo 2021-2022, incrementando la cartera de clientes al generar el compromiso de los empleados con la empresa y lograr ofrecer al público un servicio diferenciado de calidad.

Alcance y limitaciones

- En cuanto al *alcance temporal*, el plan de marketing se implementará a partir julio de 2021 y hasta el mismo mes del año 2022, considerando que en el ejercicio de ese año se podrá evaluar el impacto de la propuesta.

- El *ámbito geográfico* de realización será la sede central y cada una de las franquicias de Lozada Viajes, organizando reuniones virtuales cuando sea necesario comunicarse a distancia.
- El alcance *metodológico* del diseño incluye las estrategias de posicionamiento detalladas en la teoría consultada durante la investigación.
- Finalmente, se consideran como *limitaciones* la dificultad de los responsables de las franquicias a adaptarse a lo solicitado por la empresa, la resistencia de los empleados, o la dificultad de afrontar económicamente el crecimiento y perfeccionamiento de la empresa.

Acciones concretas a desarrollar

Mediante una estrategia de diferenciación, Lozada Viajes buscará reposicionar su imagen de marca ofreciendo un servicio con rasgos distintivos, basado en los beneficios de la omnicanalidad y en la personalización de cada cliente a la hora de satisfacer sus necesidades, de manera de diferenciarse ampliamente de sus competidores.

Los motivos que han llevado a la empresa a la elección de esta estrategia, son: la importancia que se brinda hoy en día al trato personalizado a los clientes, y el interés de la empresa por prestar un servicio de calidad, además de la necesidad actual de utilizar diferentes canales de comunicación, especialmente los del ámbito digital

Con el objeto de potenciar la notoriedad de marca y aumentar la percepción de los atributos que ofrece la empresa, se incrementará la difusión de las nuevas características de la empresa, las cuales revierten el impacto negativo generado por la ausencia del uso de las nuevas tecnologías. Se detallan a continuación los programas a seguir:

- *Programa 1: Presencia en las redes sociales*

Fundamentación: Una mayor presencia en las redes sociales permitirá la interacción entre el público y la empresa, lo que posibilitará una mayor confianza, por lo cual se elige esta estrategia como una forma de aumentar la notoriedad de marca y aprovechar los nuevos canales para brindar información al público objetivo.

Metodología: Dado que lo que se busca potenciar como atributo es la omnicanalidad, se aprovechan las nuevas herramientas tecnológicas para la difusión de

los paquetes exclusivos y a las promociones que realiza la empresa, y para promover la imagen de experiencia, solidez y seriedad que brinda la misma. Asimismo, se deben diseñar acciones que permitan fortalecer la posición actual de la agencia en la mente del consumidor, seleccionando una estrategia competitiva que apunte a la diferenciación.

Acciones:

- Contratar un *community manager* que maneje las herramientas Photoshop, Excel, y otras específicas de medición y respuesta.
- Incorporar al nuevo personal al equipo de trabajo, de manera de que sea capaz de redactar y publicar contenido en las plataformas, generar interacciones con los consumidores, y elaborar los informes correspondientes.
- Realizar campañas en Facebook y en Instagram con el objetivo de llegar a la mayor cantidad posible de usuarios a fin de aumentar el reconocimiento de la marca.
- Transmitir un mensaje atemporal y genérico, que difunda los atributos distintivos de la empresa y resulte relevante para el público objetivo.

Responsables: Los responsables del departamento de RRHH se ocuparán de la contratación del *community manager*. Asimismo, se contratará un diseñador gráfico que realice las modificaciones en el logo.

Tiempo y Costos:

- Honorarios del *community manager*: \$45.581 por mes, según Briceño (2021). Dado que la estrategia tiene una duración de dos meses, el total es de \$91.162.
- Honorarios del diseñador gráfico: \$45.069 según Encuestas IT (2021).
- **TOTAL PROGRAMA 1: \$136.231**

Indicadores:

- Mayor cantidad de visitas en la página web
- Aumento en las interacciones (me gustas, comentarios y contenidos compartidos) en las redes sociales.
- Incremento en la reproducción de videos.

- **Programa 2: Notoriedad de marca**

Fundamentación: Mediante la utilización de las nuevas tecnologías, es posible ofrecer un mejor servicio a los clientes de la empresa, de manera de aumentar el nivel de intensidad de asociación que estos tienen con la misma, y a la vez captar nuevos clientes.

Lo que se busca mediante esta estrategia es asociar la percepción de Lozada Viajes con un servicio exclusivo, personalizado, omnicanal, que valora por sobre todo las necesidades del cliente.

Metodología: Se sugiere el uso de la herramienta Google Ads para llegar al público con un mayor conocimiento de la marca y de los canales que posee la empresa en el entorno digital, a fin de poder comunicar con mayor eficacia los atributos diferenciadores de Lozada Viajes.

Acciones:

- Contratar un *social media manager* cuya tarea consista en el desarrollo de una estrategia de comunicación, generación y control de las campañas en Google Ads.
- Incorporar al nuevo personal al equipo de trabajo, de manera de que sea capaz de diseñar estrategias eficientes, definir contenido, segmentar el público específico, seleccionar las herramientas y aplicaciones para llevar a cabo las diferentes tareas, administrar los presupuestos y generar los informes correspondientes.
- Realización de videos de 6 y 15 segundos para difusión en sitios web o apps, apuntando a usuarios que visitan contenido relacionado con las palabras clave: viajar, descanso, vacaciones, turismo.

Responsables: El responsable de la contratación será el departamento de Recursos Humanos.

Tiempo y Costos:

- Honorarios del *social media manager*: \$57.234 según Glassdoor (2021). Dado que la estrategia se aplicará durante 6 meses, el total asciende a \$343.404.
- Presupuesto para campañas en sitios webs y apps: U\$500 = \$83.118
- **TOTAL PROGRAMA 2: \$426.523**

Indicadores:

- Incremento de visitas en el sitio web.
- Cantidad de usuarios que han interactuado con los anuncios en Google Ads.

- **Programa 3: Reposicionamiento de la empresa**

Fundamentación: La difusión, como parte de la estrategia de distribución, se puede definir como un puente entre el productor y el consumidor, por lo que su importancia radica en la posibilidad de poner los servicios a disposición de los clientes y

que estos sean visibles por la mayor cantidad posible de personas. Esto influye en el posicionamiento al mostrar la solidez y coherencia con que se desenvuelve la empresa.

Metodología: Para que la empresa pueda repositionarse dentro de los primeros tres puestos, se implementarán campañas de *search* a través de Google Ads, utilizando palabras claves que resulten de interés para el público, y buscando obtener conocimiento de marca y tráfico al sitio. Asimismo, se realizará publicidad exterior y también medios de comunicación locales y nacionales.

Acciones:

- Segmentar los distintos grupos de clientes, apuntando a usuarios que visitan contenido relacionado con las palabras clave: viajar, descanso, vacaciones, turismo.
- Dirigir los anuncios a la página web e incluir un formulario de contacto.
- Coordinar la estrategia con ayuda del *social media manager*, de manera de optimizar las campañas en base a los objetivos establecidos por el área de marketing.
- Utilizar herramientas de publicidad exterior para difundir los nuevos beneficios que ofrece la empresa.

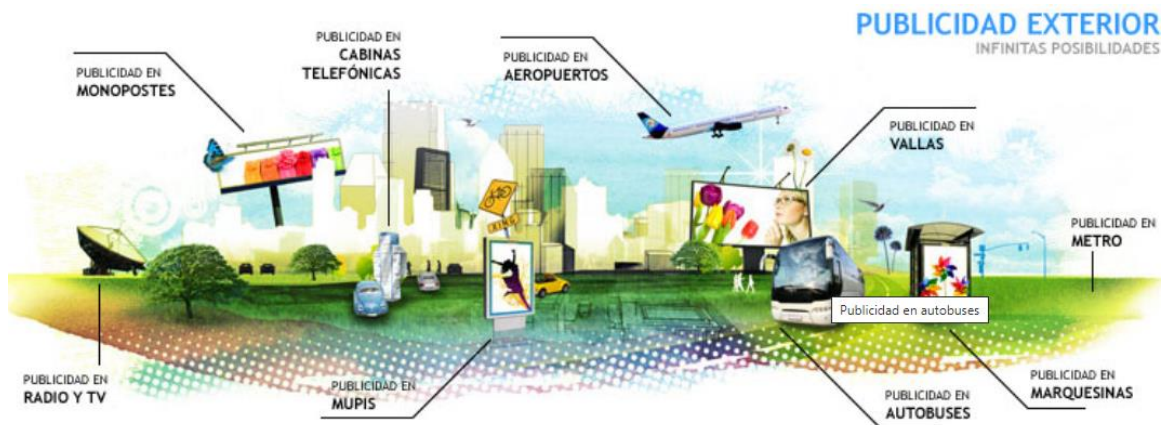


Figura 6. Publicidad exterior. (Oblicua, 2019)

- Utilizar medios de comunicación impresos (locales y nacionales), como revistas especializadas en el sector de turismo, y asistencia a ferias turísticas como la FIT.

Responsables. El área de marketing de la empresa, coordinará las acciones junto con el *social media manager* y contratando los servicios de una consultora para orientar las acciones destinadas a publicidad exterior, marketing digital y medios de comunicación impresos.

Tiempo y Costos:

- Honorarios del *social media manager*: \$57.234 según Glassdoor (2021). Dado que la estrategia se aplicará durante 4 meses, el total asciende a \$114.468
- Presupuesto para publicidad exterior \$1.200.000
- Presupuesto para medios de comunicación impresos \$850.000
- **TOTAL PROGRAMA 3: \$2.164.468**

Indicadores:

- Aumento en la cantidad de consultas por los diversos canales
 - Incremento en la cantidad de visitas de la página web
 - Resultado positivo en encuesta de posicionamiento
-
- **Costo total de la propuesta: \$2.727.222**

Evaluación de la propuesta

La evaluación del plan de marketing se realizará mediante la medición de indicadores de gestión del negocio y de marketing digital, además de una encuesta de posicionamiento que permitirá observar si Lozada Viajes se ha reposicionado en la mente de los consumidores en el sector de turismo. Esta encuesta sobre la percepción que los posibles clientes tienen de la marca, podrá realizarse a través de las redes sociales o la página web de la empresa.

Por otra parte, el ROI de la inversión realizada permite determinar que, dado que se pretende aumentar en un 10% la rentabilidad de la empresa en el plazo de un año, lo cual se estima en \$4.500.000, y considerando que la propuesta de insume una inversión de \$2.727.222, la misma es viable según el siguiente cálculo:

- $$\frac{\$4.500.000 - \$2.727.222}{\$2.727.222} \times 100 = 65\%$$

Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación de la empresa Lozada Viajes, con la consiguiente presentación de una propuesta que ofrezca una solución viable para su actual problemática ocasionada por las dificultades que presenta en su gestión *online*. Dado que actualmente la mayor parte de los consumidores emplean estas herramientas y que sus competidores las utilizan, el desafío de la empresa es incorporar las mismas e integrarlas dentro de lo que se conoce como omnicanalidad.

De este modo, se espera que la empresa vuelva a recuperar su posicionamiento, el cual hace referencia al lugar que ocupa una determinada marca o producto en la mente de los consumidores en relación a su competencia. Para ello, tras un exhaustivo análisis situacional, se tomaron en consideración las acciones que la empresa debería realizar en pos de aumentar su rentabilidad.

Asimismo, un pormenorizado análisis interno permitió detectar las falencias de organización en este sentido. De esta manera, se arribó a la elaboración de una propuesta, la cual busca optimizar el uso de estrategias digitales para el posicionamiento de marca de la empresa Lozada Viajes durante el periodo 2021-2022, a partir de la ejecución de un plan de implementación que, además de potenciar las mencionadas herramientas, incremente la calidad del servicio ofrecido a los consumidores.

Cabe mencionar que la contribución de este trabajo consiste en el aporte que brinda a la empresa y al conocimiento de la realidad empresarial del rubro turístico en cuanto a las herramientas digitales disponibles en la actualidad. Por otra parte, la realización del presente reporte de caso, resultó enriquecedora desde el punto de vista de la carrera, permitiendo la reorganización y aplicación de los contenidos aprendidos durante la misma, y brindando a su autor una mirada más abarcativa acerca de la profesión.

Recomendaciones

Se mencionan aquí aquellos aspectos que no han sido planteados en la introducción, los cuales sugieren a su vez nuevas discusiones y líneas de investigación a desarrollar en futuros trabajos. En este sentido, se considera de importancia apuntar a la profesionalización de la forma de trabajo de la empresa, implementando sistemas de control que permitan minimizar errores.

Por otra parte, se sugiere realizar de manera periódica mediciones que brinden información sobre el clima laboral, a fin de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en su accionar diario, dado que los mismos también son responsables directos del posicionamiento de la marca. Por último, se sugiere a los directivos de la empresa iniciar diversas investigaciones en las franquicias de la cadena, observando si presentan la misma problemática y cómo la resuelven en cada caso.

Bibliografía

- Add on Mall (2019). Comportamiento del ecommerce en Latinoamerica para el 2018-19. *Add on Mall*. Recuperado de <https://addonmall.com/comportamiento-del-ecommerce-en-latinoamerica-para-el-2018-19/>
- Ámbito (2021). Las tendencias que definirán los hábitos de consumo en 2021. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/tecnologia/las-tendencias-que-definiran-los-habitos-consumo-2021-n5165918>
- Andrade Cañón, A.F. y Beltrán Torrado, C.A. (2018). *Propuesta de estrategia de marketing digital 360° a través de la omnicanalidad en las mipymes bogotanas del sector alimentos bajo la clasificación ciuu 1011, 1040 y 1104 reportadas en la superintendencia de sociedades para el año 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. Recuperada de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14590/2018andresandrade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ávila, B. (2014). Notoriedad de marca (niveles). *PR Comunicación*. Recuperado de <https://agenciascomunicacion.com>
- Ayovi, L. (2018). *Diseño de un Plan de Marketing Turístico para el cantón Puerto Quito, provincia de Pichincha periodo 2017*. Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8297/1/42T00454.pdf>
- Banco Mundial (2020). Argentina: panorama general. *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Barrera, O. L. y Torres, S. Y. (2020). *El servicio y la experiencia del cliente en tiempos de pandemia*. (Tesis de Grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperada de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25736/1/ENSAYO%20MOVILIDAD%20TECNICA%20INTERNACIONAL.pdf>

- Bonacci, S., Ingaramo, F. y Krabbe, M. (2017). *Plan de Negocio para la generación de servicios especializados en Turismo de Reuniones, en el contexto de la Agencia de Viajes y Turismo Wellness Travel*. (Tesis de Grado). Universidad Blas Pascal, Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <http://repotur.yvera.gob.ar/handle/123456789/12308>
- Briceño, I. (2021). ¿Cuánto cobra un Community Manager en Argentina? IEB School. Recuperado de <https://comunidad.iebschool.com/communitymanagement/cuanto-cobra-un-community-manager/>.
- CACE (2021). Estadísticas de Comercio Electrónico. CACE. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Caro, J.L., Luque, A., y Zayas, B. (2015). Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 931-945.
- Climate Transparency (2019). Brown to Green. *Climate Transparency*. Recuperado de <https://www.climate-transparency.org/g20-climate-performance/g20report2019>
- Correa, S.A. (2020). *La importancia del E-Commerce en Argentina*. Recuperado de <https://sebastianagustincorrea.com/wp-content/uploads/2020/04/Bar-Graph-Presentation-e1586459728672.png>
- Devincenzi, A. (2020). PreViaje: creció un 50% la demanda en viajes nacionales, con 18 cuotas sin interés. *Apertura*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/PreViaje-crecio-un-50-la-demanda-en-viajes-nacionales-con-18-cuotas-sin-interes-20201008-0007.html>
- Encuestas IT (2021). Sueldos de Diseñador(a) Gráfico(a) en Argentina 2021. Recuperado de <https://www.encuestasit.com/sueldo-dise%C3%B1ador-a-gr%C3%A1fico-a-argentina-2020-374>
- Fernández Vázquez, J., López Rodríguez, C., y Arévalo Iglesias, L. (2016). Turismo cultural y nuevas tecnologías de la información: el caso del camino de Santiago y el fomento de la marca país. *Questión*, 1(49), 241-251.
- Gómez, J. M. (2013, diciembre). Plan de marketing: la herramienta de gestión empresarial imprescindible. *La cultura del marketing*. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/>
- Glassdoor (2021). ¿Cuánto gana un Social Media Manager en Buenos Aires? Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-social-media-manager-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13.33.htm

- Grande, I. y Fernández, E. (2003). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Huertas, A., Morgan, N. y Pritchard, A. (2016). *La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales*. Tarragona, España: Universitat Rovira i Virgil.
- Iglesias Tovar, J., Ramón Talón, P. y García Viana, R. (2007). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Jiménez Morales, M., y de San Eugenio Vela, J. (2009). Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio. *Zer, Revista de Estudios de Comunicación*, 14(26), 277-297.
- Juaneda Ayensa, E., Mosquera, A., y Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 11-17.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Iwan, S. (2017). *Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México: Lid.
- Langou, G., Kessler, G., Della Paolera, C. y Karczmarczyk, M. (2020). Impacto social del COVID-19 en Argentina. Balance del primer semestre del 2020. *CIPPEC*. Recuperado de <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>
- Lavagna, M. (2021). Informes técnicos. Turismo. Vol. 5, nº 9. Estadísticas de turismo internacional. Marzo y primer trimestre de 2021. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/609c443770c51837782588.pdf>
- Lello, L. (2020). Tendencias de e-commerce para 2020 en Argentina. *Canal AR*. Recuperado de <https://www.canal-ar.com.ar/28398-Tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-Argentina.html>
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E., y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.
- Lozada Viajes (2017). *Manual de procesos internos Lozada Viajes*. Información aportada por la Universidad Siglo 21.
- Luis Bassa, C. (2020). Omnicanalidad: escuchar al consumidor para resistir a los efectos de la pandemia. *Barcelona School of Management*. Recuperado de

<https://www.bsm.upf.edu/es/noticias/omnicanalidad-escuchar-al-consumidor-para-resistir-a-los-efectos-de-la-pandemia>

- Maggard, J. (2016). *Posicionamiento revisitado*. Recuperado de https://docdigital.typepad.com/servicio_de_alerta/2011/04/factores-de-posicionamiento-seo.html
- Martínez Sala, A.M. y Campillo Alhama, C. (2017). Integrated communication 2.0 in municipal administration. *El profesional de la información*, 26(3), 507-515.
- Martínez Sala, A. M. y Segarra Saavedra, J. (2020). Engagement y disengagement online, factores clave en las estrategias de comunicación turística 2.0. En V. Altamirano Benítez, M. Túnnez López, y I. Marín Gutiérrez (eds.), *Tendencias de la Comunicación para el Turismo* (pp.149-183). Madrid, España: Dykinson.
- Ministerio de Turismo y Deportes (2021). Informe turismo internacional. Total país. Mayo 2021. *Ministerio de Turismo y Deportes*. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/609c409bc5808947864236.pdf>
- Montemayor Ruiz, F.J. y Ortiz Sobrino, M. A. (2016). El vídeo como soporte en la narrativa digital del Branded Content y los productos audiovisuales en las plataformas online. *Poliantea*, 12(22), 85-126.
- Moraño, X. (2010). *Estrategias de posicionamiento*. Recuperado de <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Oblicua (2021). *Publicidad en revistas*. Recuperado de <https://oblicua.es/publicidad/publicidad-revistas.htm>
- Pérez, A. (2017). *Cinco estrategias para el posicionamiento de una marca*. *OBS Business School*. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/cinco-estrategias-para-el-posicionamiento-de-una-marca>
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Bilbao, España: Deusto S. A.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Romero, Y. (2016). *Estrategias de Marketing*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/rsmarketingc/estrategias-de-marketing-60449908>
- Saldisuri, S. (2020). Perspectivas económicas 2021: un contexto favorable, grandes desafíos y frentes complicados. *Economía y Política*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/Perspectivas-economicas-2021-un-contexto-favorable-grandes-desafios-y-frentes-complicados-20201218-0013.html>

- Secretaría de Estadísticas de la Nación. (Agosto de 2019). Informes técnicos. Turismo. Agosto de 2019. *Secretaría de Estadísticas de la Nación*. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/> *Secretaría de Estadísticas de la Nación*
- Sequera Diaz, R. (2013). Televisión y redes sociales: nuevo paradigma en la promoción de contenidos televisivos. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* (22). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16832253021>
- Singerman & Makon (2020). Desafíos del turismo en Argentina. El día después de la pandemia. *Singerman & Makon*. Recuperado de <https://singerman-makon.com/desafios-del-turismo-en-argentina/>
- Sousa, L. (23 de julio de 2020). Turismo en Argentina 2020: destinos seguros y 'fuera de circuito' para las vacaciones o escapada. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/clase/break/Turismo-en-Argentina-2020-destinos-seguros-y-fuera-de-circuito-para-las-vacaciones-o-escapada-20200723-0003.html>
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.). Madrid, España: Pearson.
- Túñez López, M., Altamirano, V. y Valarezo, K.P. (2016). Comunicación turística colaborativa 2.0: promoción, difusión e interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 249-271.