



**Trabajo Final de Grado**  
Licenciatura en Comercialización

**“Adecuación de la propuesta de valor de agencia turística a las tendencias del mercado”**

Alumno: Granado Cacciamani, Raúl Javier

DNI: 41.523.473

Legajo: MKT02736

Año 2020

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Resumen   | 4  |
| Palabras clave  | 4  |
| Abstract  | 4  |
| Key words   | 5  |
| Introducción  | 6  |
| Marco de referencia institucional:                              | 6  |
| Breve descripción de la problemática:                           | 6  |
| Resumen de antecedentes:  | 7  |
| Relevancia del caso:  | 9  |
| Análisis de situación   | 9  |
| Descripción de la situación:                                    | 9  |
| Análisis del contexto:  | 10 |
| Análisis del Macro-Entorno (PESTEL):                            | 10 |
| Análisis del Micro-Entorno:                                     | 11 |
| Riesgo de ingreso de competidores potenciales:                  | 11 |
| Rivalidad entre las empresas establecidas:                      | 11 |
| El poder de negociación de los compradores:                     | 12 |
| El poder de negociación con los proveedores:                    | 12 |
| Análisis de los competidores:                                   | 13 |
| Diagnostico organizacional:                                     | 15 |
| Análisis FODA:  | 17 |
| Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera: | 18 |
| Marco Teórico   | 18 |
| Diagnóstico y Discusión   | 21 |
| Declaración del problema abordado:                              | 21 |
| Justificación de la relevancia del problema:                    | 22 |
| Conclusión diagnóstica:   | 23 |
| Plan de implementación  | 23 |
| Objetivo general:   | 23 |
| Objetivos específicos:  | 23 |
| Planes de acción correspondientes a cada objetivo:              | 24 |
| Plan de acción N° 1: Lanzamiento e-commerce                     | 24 |
| Plan de acción N° 2: Familia Lozada                             | 27 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Plan de acción N°3: On my way Lozada | 29 |
| Presupuesto detallado:               | 32 |
| Conclusiones                         | 34 |
| Recomendaciones                      | 35 |
| Referencias                          | 36 |
| Anexos                               | 39 |

## Resumen

El presente reporte de caso, se analizó a la organización Lozada Viajes, centrando los estudios en la identificación de los potenciales mercados, que lleven a la empresa a la captación de una mayor *participación de mercado*. Para ello, se proponen planes de acción, que intentan dar respuesta a las diferentes tendencias existentes, en las cuales la organización estudiada presenta una debilidad evidente. Las herramientas técnicas utilizadas para desarrollar la planificación estratégica fueron basadas en la *matriz de Ansoff*, y otros conceptos del *Marketing estratégico*.

Los planes mencionados abarcan, por un lado, la modernización del sistema de ventas a través de un portal *e-commerce*, que pretende adaptarse al contexto competitivo actual. Por otro lado, se desarrolla la *fidelidad de la marca*, a través de un moderno club de beneficios, disruptivo en las industrias turísticas. Por último, y debido a un notorio cambio del rango etario de los turistas, se apunta a captación de un público objetivo joven, mediante la creación de nuevas *propuestas de valor*.

El costo de de la propuesta se estima en \$ 3,326,012.00.- (pesos tres millones trecientos mil veintiséis doce), los cuales se distribuyen en acciones de planificación, ejecución y promoción de los respectivos planes.

## Palabras clave

*Participación de mercado, segmentos de mercado, propuesta de valor, e-commerce.*

## Abstract

In this case report, the organization Lozada Viajes was analyzed, focusing the studies on the identification of possible markets that would lead the company to capture a greater market share. In order to concrete this, action plans are proposed, which try to respond to the different existing trends, in which the organization studied presents an obvious weakness. The technical tools used to develop strategic planning were based on the Ansoff matrix, and other concepts of Strategic Marketing.

The aforementioned plans include, on the one hand, the modernization of the sales system through an e-commerce portal, which aims to adapt to the current competitive context. On the other hand, brand loyalty is developed, through a modern benefits club, disruptive in

the tourism industries. Finally, and due to a notorious change in the age range of tourists, the aim is to attract a young target audience through the creation of new value propositions.

The cost of the proposal is estimated at \$ 3,326,012.00.- (three million three hundred thousand twenty-six twelve), which are distributed in actions of planning, execution and promotion of the respective plans.

### **Key words**

*Market share, market segments, value proposition, e-commerce.*

## Introducción

### *Marco de referencia institucional:*

En el presente reporte de caso se analizará a la empresa Lozada Viajes. La misma es una compañía perteneciente a la industria del turismo, la cual inició con sus actividades en el año 1987, fundada por el matrimonio Lozada-Trigo. Con el pasar del tiempo su *propuesta de valor* fue transformándose, hasta convertirse en la red de franquicia de agencias de viajes más grande de Argentina, con 80 puntos de ventas y asistencia en 11 provincias del país.

La firma comercializa diferentes tipos de productos como: boletos de avión, estadías en hoteles y cruceros, pasajes de tren, excursiones, paquetes turísticos, programas de intercambio de idioma en el exterior, etc. Ofrecen diferentes alternativas, dirigidas a distintos *segmentos de mercado*, desde opciones *low-cost* hasta productos *premium* de alta calidad. El objetivo es poder brindar la mejor propuesta en base a los gustos y preferencias de cada pasajero.

El objeto de este estudio es desarrollar un análisis de potencial mercado, para poder captar un *segmento* nuevo de consumidores el cual sea lo suficientemente grande, rentable y accionable para poder satisfacer sus necesidades y deseos correctamente.

### *Breve descripción de la problemática:*

El crecimiento del mercado electrónico fue exponencial en los últimos años. El sector de pasajes y turismo es una de las principales fuentes de ingresos en el *E-Commerce*, logrando alcanzar en 2019 \$87.069 millones (+44% vs 2018) en nuestro país según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020).

Hasta el momento, en Lozada, no está habilitada la opción de comprar por el sitio *web*, lo cual se podría traducir como una desventaja, ya que los consumidores que eligen esta modalidad de compra son atraídos por la competencia que ofrece esta opción. Esta alternativa es elegida principalmente por un público joven que busca financiaciones accesibles y deciden organizar un viaje desde la comodidad de su casa.

Si la organización no pone sus esfuerzos hacia la creación de un sistema de ventas *online*, optimizar las *propuestas de valor* e incorporar nuevos *segmentos de mercado*, habrá en el largo plazo, un fuerte impacto negativo en la rentabilidad de la empresa, como así también una disminución importante en la *participación de mercado*.

Las áreas de Administración (Gestión administrativa de clientes, *Back Office*), Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación, Comercialización, junto a asesorías externas de Sistemas tecnológicos e informáticos, deberán trabajar para poder llevar a cabo de manera correcta las mejoras correspondientes para poder adquirir la cuota de mercado potencial en cuestión.

#### *Resumen de antecedentes:*

En una investigación realizada por el Boston Consulting Group (BCG, 2019) destaca que, para los operadores tradicionales de la industria turística, es crucial que la innovación se centre en la experiencia del cliente.

Una de las innovaciones más recientes en el sector es la eficiencia alcanzada por la separación de servicios, es decir, gravar cargos por servicios que se habían incluido en el precio base, en lugar de funciones que mejoran la experiencia de viaje de los clientes.

Se menciona a la incorporación de la *inteligencia artificial* como un generador de oportunidades para el turismo, puede ayudar a las empresas de viajes al señalar a qué servicios han accedido los clientes en otros viajes o cuales son los atributos que probablemente buscan y disfrutan. De esta manera se puede crear una propuesta personalizada, utilizando los indicadores de comportamiento de los clientes.

Cómo pueden proteger las agencias de viajes su lugar en la cadena de valor parece ser una de las principales interrogantes en el contexto actual. La investigación destaca una actividad central que deben realizar las agencias, la cual es gestionar correctamente la relación con los clientes. Se debe evitar que las empresas tecnológicas realicen esta tarea, ya que las compañías turísticas se estarían convirtiendo en tiendas de ventas de productos básicos. Es hora de replantearse el modelo de negocio de las agencias, ver más allá de la transacción o venta de

un simple paquete de viaje y comenzar a innovar en base a los gustos e intereses del cliente, apuntando a la optimización de la relación con los mismos.

Se requiere cierta flexibilización y predisposición por parte de la organización, sobre todo de los cargos más jerárquicos, para poder trabajar conjuntamente con otras empresas que tengan un rol de facilitadores, es decir, que colaboren en la obtención de datos y antecedentes relevantes sobre los consumidores. De esta manera se adquirirá información que permitirá realizar una comprensión más profunda acerca de los deseos y necesidades de los clientes.

La subjetividad juega un rol muy importante a la hora de viajar y planificar cómo hacerlo, tal como señalan Ramírez Ospina, D. E., Otero Gómez, M. C. y Giraldo Pérez W (2014), el turismo es una actividad humana que no sigue reglas ni estructuras, tiene diversos matices y la motivación de cada individuo va a depender del deseo que tenga el mismo. Se considera a la motivación como un proceso dinámico que va mutando en función de la experiencia y de otras variables como la edad, el poder adquisitivo y el estatus.

El producto turístico tiene una particularidad que indica la investigación realizada por Sellers Rubio, R. y Azorín Escolano, A. (2001), se compra con anticipación a su utilización y va a ser consumido en un lugar diferente y distante. Esta oración se traduce en uno de los principales desafíos que las empresas pertenecientes al sector se enfrentan, poder crear en la mente de los consumidores una imagen basada en las representaciones y descripciones realizadas por las agencias. Es una oportunidad clave para poder transmitir la filosofía, los valores y la esencia de la organización, desarrollando una relación rentable a largo plazo con los clientes, adaptando la *propuesta a valor* a su medida.

En América Latina el sector turístico fue uno de los que primero triunfó en el comercio electrónico según Uribio, F. (2019), adaptando tanto el modelo de negocio, como la forma de pago y las estrategias de comercialización. El *email marketing* es el esfuerzo promocional y comunicacional más utilizado por esta industria, se lo considera una estrategia que “apalanca” los ingresos generados por *E-Commerce*, tiene un nivel de retorno de \$40 USD por cada dólar invertido. Por lo tanto, el foco del sector está puesto en la recolección de datos relevantes de los potenciales clientes, para comunicarse con ellos vía correo electrónico, ofreciendo diferentes *propuestas de valor* (adaptadas a sus gustos y preferencias por la utilización de la *inteligencia artificial*), como así también para invitarlos a participar de algún *club de*

*beneficios, membresía o fidelización*, saludarlos para sus cumpleaños o fechas festivas o simplemente agradecerles por haber confiado en la agencia para realizar sus vacaciones. Este medio también nos permite *segmentar* el mensaje y personalizarlo en base a quién se lo vamos a enviar, de esta manera la información enviada será la que el cliente está buscando.

La reducción de los costos de los departamentos de ventas y comercialización, el incremento de la competencia y oferta de servicios turísticos personalizables y el acceso de pequeños hospedajes (como cabañas y posadas) al mercado internacional, son algunas de las ventajas que se obtuvieron con la incorporación del comercio electrónico en el mercado turístico.

#### *Relevancia del caso:*

En este estudio se pretende que Lozada pueda tener una mayor *participación de mercado* a través de la *fidelización* de los clientes actuales y la captación de un *mercado potencial*, el mismo deberá tener una importancia *sustancial*, es decir, que sea lo suficientemente grande y rentable como para atenderlo (Kotler & Keller, 2012). Para poder lograrlo eficazmente, se necesitará un enfoque de *marketing holístico*, con intenciones de conseguir una perspectiva amplia e integrada (Kotler & Keller, 2012).

Actualmente, la empresa necesita innovar y optimizar sus procesos para poder potenciar su competitividad en el mercado, por tal motivo se ve necesario la aplicación de un plan estratégico y de acción que colabore a aumentar su *cuota de participación*. Factores como la creatividad, las mejoras tecnológicas y de gestión serán los ejes centrales en el desarrollo e implementación.

## **Análisis de situación**

#### *Descripción de la situación:*

El siguiente análisis se realizará en base a elementos que la misma organización presenta y se manifiestan en la operatividad de la empresa como así también en los aspectos a mejorar. La participación de mercado que tiene la agencia, la posición competitiva respecto a

competidores, los *segmentos de mercado* que apunta y atiende, el potencial de la demanda (tanto su cálculo como su administración), la *lealtad y fidelización* de los clientes, el comercio electrónico y su impacto, los procesos de compra, el comportamiento del consumidor turístico, la *propuesta de valor* que se ofrece, son factores que ayudarán a comprender en profundidad la situación en que la compañía se encuentra y se enfrenta.

*Análisis del contexto:*

*Análisis del Macro-Entorno (PESTEL):*

Factor político: Actualmente existen ciertas políticas fiscales y tributarias como: el cepo cambiario (el cual habilita la compra de \$200 USD mensuales *per cápita*), el impuesto país (recargo de un 30% a la compra de moneda extranjera y otras transacciones realizadas con proveedores del exterior, además se suma una percepción del 35% a cuenta del impuesto a las ganancias o bienes personales). Este tipo de políticas desalientan el turismo internacional.

Factor económico: Según el INDEC (2019), la población bajo línea de pobreza es de 35,5%. La tasa de actividad es de 47.1%, la tasa de empleo es del 42,2%, y la tasa de empleo no registrado es de 35,8% (BEL, 2020). El país ocupa el primer lugar en el Ranking de presión impositiva mundial (Data Driven Argentina, 2019). La inflación aumentó un 41% desde agosto de 2019 a agosto de 2020. Estas variables repercuten en una menor capacidad y expectativa de consumo por parte de los argentinos, sobre todo en actividades ociosas como es el turismo.

Factor social: Se considera a los *Millennials* como los “Viajeros del momento”, viajar es algo que llevan en su ADN según Dillon, J. (2018). Los jóvenes buscan vivir experiencias inolvidables. El tipo de turismo que realizan los jóvenes difiere del convencional, ya que optan por alternativas de bajo costo, basan su itinerario en base a recomendaciones de *influencers* y realizan la compra de todos los servicios turísticos a través de mercado electrónico.

Factor tecnológico: La tecnología revolucionó la forma de viajar íntegramente. Desde la planificación del viaje, la manera de comprar los servicios, hacer las reservas, el *Check-In*, etc. Todo está al alcance del *Smartphone* y las innovadoras aplicaciones que brindan toda la información necesaria sobre el destino.

Factor ambiental: La sociedad está siendo atravesada por una tendencia a nivel mundial sobre el consumo responsable. Los consumidores optan por productos y marcas que tengan

conciencia sobre el cuidado ambiental. Los turistas *ecofriendly* mantendrán sus convicciones firmes a la hora de planificar, comprar y realizar un viaje.

Factor legal: Existen normativas impuestas hacia el sector turístico según el Código Civil y Comercial de Nación. El objeto de la ley es promover y facilitar el desarrollo de la actividad turística. También se contemplan leyes acerca de las agencias de viajes, donde regulan sus operaciones para adaptarse a las prácticas del turismo nacional e internacional.

#### *Análisis del Micro-Entorno:*

Para realizar el análisis integral acerca de la fuerza que posee Lozada en la industria Turística, se realizará un estudio, teniendo como base al modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, el cual evalúa y analiza el impacto de variables para identificar las amenazas y oportunidades (Hill, C.W. L. & Jones, G. R., 2014).

#### *Riesgo de ingreso de competidores potenciales:*

Analizándolo desde el punto de vista del *ciclo de vida de la industria*, el sector se encuentra en etapa de madurez, es decir, el mercado está totalmente saturado, las compañías que participan en él, tienen cierta trayectoria, además de estar consolidadas y tener reconocimiento. Las mismas, compiten entre ellas para ganar una mayor *cuota de mercado* (Hill, C.W. L. & Jones, G. R., 2014). El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo, sobre todo por la gran inversión que se requiere para estar a la altura de competir con las organizaciones ya establecidas en el sector.

#### *Rivalidad entre las empresas establecidas:*

La rivalidad está intensificada en la industria turística, Lozada actualmente compite con empresas reconocidas a nivel internacional, como es el caso de Despegar. La complejidad de la competitividad recae en los servicios y productos que comercializan, todas ofrecen paquetes turísticos bastante similares en cuanto a destinos, hospedaje, aéreos, transporte y demás servicios básicos de viaje. Las *ventajas competitivas*, la relación que las agencias puedan establecer con sus clientes, la financiación que ofrecen y el asesoramiento de planificación de los itinerarios turísticos, son algunos de los factores que juegan un fuerte papel a la hora de poder diferenciarse. En una entrevista realizada con Camila Giorgi, responsable del área de

*Marketing Digital* de Lozada, mencionó que los principales competidores actualmente son: Almundo, Despegar y TDH (primordialmente el Córdoba). También otras agencias como Grupo GEA, y portales como Booking o TripAdvisor, compiten con Lozada, aunque en una menor magnitud.

#### *El poder de negociación de los compradores:*

Actualmente con el poderoso acceso a información que tiene el consumidor a diferentes alternativas, ofertas y propuestas, el poder con los mismos se redujo. El cliente tendrá mejor percepción por aquellas agencias que representan los valores propios y le otorga más valor en base a sus gustos e intereses, satisfaciendo de la mejor manera sus necesidades y deseos. Aquí es uno de los puntos donde se debe analizar y examinar al *comportamiento del consumidor*, en cuanto a la búsqueda de información, la influencia de su contexto social, la evaluación que realizan de las alternativas y cómo deciden finalmente la organización que contratan para realizar su viaje.

#### *El poder de negociación con los proveedores:*

En el contexto actual de crisis mundial dada por la pandemia del COVID-19, muchas de las aerolíneas internacionales dejaron de operar en el país, algunas de ellas son: Emirates, Air New Zealand, Qatar Airways y La-TAM, que hasta el momento ha dejado de realizar vuelos domésticos. Esto se traduce como una alarmante amenaza para el sector turístico, reduciendo la cartera de ofertas y aumentando el *poder de mercado* de las pocas aerolíneas que aún funcionan con normalidad en el país (Infobae, 2020).

Por otra parte, en la entrevista realizada con la encargada de *Marketing Digital* de Lozada, se comentó que la empresa posee muy buenos acuerdos y alianzas con cadenas hoteleras, sobre todo en la región de Latino América y Caribe. El poder de negociación con los proveedores en el sector sabe ser relativamente bajo, dado a la cantidad de demandantes que interaccionan en el mercado.

#### *Productos sustitutos:*

Un paquete turístico puede ser comprado en una agencia turística o armado por la misma persona que va a realizar el viaje. En la actualidad existen diferentes *blogs*, foros de

discusión, y páginas *web* que educan a los consumidores en temas relacionados a cómo planificar sus vacaciones sin la necesidad de recurrir a un intermediario, como sería una empresa de viajes. Dada la situación económica del país y este caudal de información que hoy cualquier persona con acceso a internet tiene disponible, la planificación hecha en casa, se ha convertido en una opción viable para aquellas personas que están interesadas en viajar abaratando costos, o los que prefieren planificar y administrar los tiempos del viaje a su medida.

#### *Análisis de los competidores:*

##### TDH:

La empresa TDH es fundada en la ciudad de Córdoba en el 2008 y tiene una trayectoria de más 10 años operando en el mercado turístico. Cuenta con 50 franquicias que se encuentran distribuidas a lo largo del país en varias provincias (Viajes TDH, s.f.). Ofrecen propuestas muy similares a Lozada, con varias alternativas de financiación accesible. Compiten por un público objetivo no solo en el mercado de consumidores finales, si no también en el sistema de franquicias.

##### Despegar:

La firma despegar fue fundada en 1999 por cuatro visionarios Argentinos, opera en el mercado turístico hace 18 años, siendo en la actualidad la empresa líder de viajes en Latino América. Irrumpió con el *modelo de negocios* tradicional que ofrecían las agencias de turismo, facilitando la compra de servicios turísticos por vía digital. Este factor de innovación fue muy valorado por los clientes y marcó una nueva era en relación a la *modalidad de compra*. Ofrece servicios de viajes a 21 países distintos y cuenta con 3500 empleados dispersos alrededor del mundo (CACE, s.f.). Tienen varios convenios y *alianzas estratégicas* con diversas empresas de tarjetas de crédito, aerolíneas, empresas de transporte, seguros de viaje y cadenas hoteleras. Lo cual le permite alcanzar buenos precios en el mercado, financiaciones accesibles y una amplia oferta de productos y servicios.

##### Almundo:

Empresa de turismo fundada en la ciudad de Buenos Aires en 1992. Uno de sus principios fundamentales es la *omnicanalidad*, actualmente cuentan con 22 sedes en diferentes provincias de Argentina, y están realizando proyectos de extensión de franquicias para tener asistencia en todo el país. En su operatoria cuentan con 800 profesionales que trabajan en diferentes áreas de la organización (Almundo, s.f.). Su casa central se encuentra en Buenos Aires, aunque también poseen oficinas estratégicas en Bogotá, México DF y São Paulo. Son parte del CVC Corp, el grupo más grande de viajes y turismo de América Latina, del cual forman parte diversas marcas que apuntan a distintos *segmentos*. Tienen un sitio *web* y *e-commerce* muy similar al de despegar, y destacan su constante atención por vía telefónica disponible las 24hs del día, los 7 días de la semana.

A continuación, se comparará los precios y servicios que ofrece cada empresa para un mismo paquete turístico, teniendo como destino el Caribe Latinoamericano (Todas las salidas son desde Córdoba, menos la de Lozada que es desde Rosario):

| Empresa  | Lozada   | TDH  | Despegar   | Almundo  |
|----------|--|--|--|--|
| Destino  | República Dominicana - (Punta Cana).   | República Dominicana - (Punta Cana).   | República Dominicana - (Punta Cana).   | República Dominicana - (Punta Cana).   |
| Precio   | USD 1279 + USD 156 (Impuesto país aéreo) + USD 95 (Impuesto país terrestre).   | USD 1389 + USD 299 (Impuesto país).  | USD 2854 (Incluye impuesto país).  | USD 1667 (Incluye impuesto país).  |
| Servicio | - Aéreo con Copa Airlines.<br>- Traslados de llegada y salida.<br>- 7 noches Hotel Vista Sol Punta Cana Resort o similar <i>All Inclusive</i> .<br>- Asistencia al viajero | - Aéreo con Copa Airlines.<br>- Traslado compartido ida y vuelta del aeropuerto al hotel.<br>- 7 noches de alojamiento con <i>All Inclusive</i> Hotel Ocean Blue & Sand. | - Aéreo con Copa Airlines.<br>- 12 noches de hospedaje en Riu Bambu <i>All Inclusive</i> . | - Aéreo con Copa Airlines.<br>- Equipaje.<br>- 6 noches de hospedaje <i>All Inclusive</i> en Grand Palladium Punta Cana Resort & Spa |

|  |  |         |                                |  |  |
|--|--|---------|--------------------------------|--|--|
|  | Universal Assistance con cobertura Covid-19. | con por | - Asistencia al viajero CORIS. |  |  |
|--|--|---------|--------------------------------|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

*Diagnostico organizacional:*

En su filosofía empresarial, la empresa define el Espíritu Lozada, considerando al acto de viajar como una necesidad. Una puerta para renovar el alma, a través del conocimiento de diversas culturas, el descubrimiento de nuevos paisajes y la vivencia de nuevas experiencias. Ya sea de forma individual o junto a seres queridos.

Esta expresión se mantiene en total sinergia con su planteamiento estratégico: misión, visión y valores, los cuales son los pilares fundamentales que guían el accionar de la empresa. Es consistente con la imagen percibida por los consumidores y sobre todo en los franquiciados, los cuales retribuyen a la empresa, posicionando a la misma como líder en su rubro.

El liderazgo de la compañía se basa en una gestión innovadora, lo que les permite dar un servicio eficaz y customizado con un alto estándar de calidad. Todo apuesta a que el viajero pueda ser autor y actor principal de su aventura turística.

Conquistar la excelencia en la *performance* empresarial se traduce en desafíos individuales y grupales en sus metodologías de trabajo. Entienden a las superaciones y los fracasos como motor de cambio, lo que permite evolucionar y alcanzar la mejora continua.

Existen tres unidades de negocio (UEN) dentro de la organización: Red de franquicias, ventas *online* y *tour* operador.

Red de franquicias: las mismas están distribuidas a lo largo y ancho del país, actualmente hay 80 franquicias en 11 provincias del país.

Por su parte la venta *online*, en la cual vamos a enfocarnos en el presente trabajo, fue incorporada en 2016 con el objetivo principal de optimizar la *omnicanalidad*. La misma consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través del sitio *web* oficial de

Lozada. El público objetivo de esta propuesta se centraba en un segmento de mercado con un rango etario joven, que buscaba principalmente comprar *online* desde la comodidad de su hogar. Actualmente este canal de ventas no está del todo desarrollado, en el sitio *web* se muestran los diferentes destinos, con su respectiva información sobre el viaje, pero sin la alternativa de cerrar la venta a través del sitio. Está la opción de llenar un formulario de consulta, lo que podría considerarse una estrategia de captación de *leads*, pero no de conversión de comercio electrónico.

El *Tour* Operador nació a fines de 2016 con la idea de crear y comercializar productos propios que contienen el sello de la marca. El operador otorga exclusivamente los productos a las franquicias de la compañía. El objetivo principal de esta UEN es poder generar ventajas competitivas y diferenciación mediante la exclusividad de franquicias. Las mismas obtienen diferentes beneficios por operar con él, como por ejemplo, la reducción del costo del fee mensual por llegar a determinados niveles de ventas.

La directora ejecutiva de la empresa hace un fuerte hincapié en lograr la optimización de la *omnicanalidad*, debido a que el fuerte de ventas no sólo proviene de los clientes que se acercan a una de las franquicias para adquirir su paquete de viajes, si no, también existe una intencionalidad del potencial mercado de realizar la contratación de servicios turísticos a través de internet. Cuentan con diversos medios de contacto y comunicación, que apuntan a alcanzar la *omnicanalidad*, entre ellos: 0800 Lozada, teléfono exclusivo para franquicias, redes sociales, Casas Lozada, *mailing* segmentado a bases de datos de los clientes y un único sitio web.

La directora ejecutiva de la compañía indicó que la revolución digital y las nuevas tecnologías son determinantes en el sector económico del turismo, debido al dinamismo del mismo. Por lo cual, es de crucial importancia que el foco de la organización esté puesto en adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de elegir el medio por el cuál quieran comunicarse y realizar la compra de su paquete turístico. Asegurando una óptima experiencia de usuario transversal a todo los canales, basándose en una estrategia centrada en el cliente.

Lozada posee dos grandes grupos bien diferenciados de consumidores. Por un lado, las franquicias, quienes utilizan el nombre de la marca, aprovechando el *know-how* del

negocio. Por otro lado, los viajeros, quienes son los que consumen los productos y servicios turísticos. Los mismos valoran ciertos atributos como: accesibilidad al producto turístico, oportunidad de compra dirigida, financiación, respaldo por la trayectoria, agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje.

La empresa cuenta con una gran área de *marketing*, en la cual se trabajan las aristas de: planificación estratégica, *branding* y comunicación, *marketing* de producto y producción gráfica.

#### Análisis FODA:

|   |   |
|---|---|
| <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento y <i>posicionamiento</i> de la marca en Argentina.</li> <li>- Red de franquicias de gran tamaño y con gran peso en el mercado.</li> <li>- Buena cuota de mercado a nivel país.</li> <li>- Prácticas respaldadas por la norma internacional de calidad ISO 9001.</li> <li>- Capital humano capacitado.</li> <li>- Consolidación del campus lozada (formación de colaboradores capacitados en la correcta atención al cliente).</li> <li>- Gran satisfacción alcanzada por los clientes actuales de la empresa.</li> </ul> | <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de plataforma de comercio electrónico.</li> <li>- Escasez de público joven.</li> <li>- Falta de alternativas de financiación.</li> <li>- No cuentan con un <i>club de beneficios</i> para clientes <i>fieles y leales</i>.</li> <li>- Requerimiento de una gran inversión en componentes tecnológicos para estar a la vanguardia de la industria.</li> <li>- Experiencia nula a cerca de la gestión y funcionamiento de un <i>e-commerce</i>.</li> <li>- Atención a <i>segmentos de mercado</i> con bajo potencial de crecimiento.</li> <li>- Ofertas monótonas y poco diferenciables de la competencia.</li> </ul> |
| <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de herramientas y plataformas tecnológicas accesibles.</li> <li>- Tendencia hacia el consumo responsable, respaldado por normas que lo certifiquen.</li> <li>- Cambio social de empezar a viajar a edades tempranas.</li> <li>- Crecimiento de la industria en la última década luego de que el turismo fue adoptado como una estrategia de desarrollo económico.</li> <li>- Comunicaciones accesibles para</li> </ul>   | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferencia de los consumidores por efectuar las compras de manera <i>online</i> envés de asistir a los <i>puntos de venta</i>.</li> <li>- Pérdida de la <i>participación de mercado</i> por el crecimiento agresivo de la competencia online.</li> <li>- Tendencia a la planificación de viajes realizada por el propio turista.</li> <li>- Consolidación de plataformas <i>online</i> que facilitan la planificación de viajes sin necesidad de intermediarios (Ej.</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>llegar a los oídos de nuevos segmentos de mercado (Redes sociales).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia de las opiniones y recomendaciones realizadas por <i>influencers</i> o figuras públicas para crear identidades embajadoras de Lozada.</li> <li>- Valoración cada vez mayor de las propuestas de valor que aseguren vivencias experienciales y nuevas para el consumidor.</li> </ul> | <p>Trip Advisor).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas económicas y tributarias desalentadoras del consumo turístico.</li> <li>- Innovación de las propuestas de valor por parte de la competencia.</li> <li>- Financiaciones accesibles ofrecidas por la competencia.</li> </ul> |
|--|---|

Las áreas implicadas deben trabajar conjuntamente para poder desarrollar e implementar un *plan de acción* potenciando las oportunidades disponibles y corrigiendo las falencias existentes. Alcanzar una perspectiva de *marketing* amplia e integrada asegurará que toda acción que se emprenda, tendrá como foco al cliente, como una estrategia de *customer centric*. De esta manera, se podrán realizar los cambios necesarios para poder adaptarse a los requerimientos del mercado, tanto para lograr la *lealtad* de los clientes actuales, como también para aumentar la *cuota de mercado*.

*Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera:*

Resulta imposible optimizar el accionar de una empresa si no se realiza un análisis del contexto al cual pertenece. Por lo cual se desarrollaron diferentes estudios empleando herramientas y matrices propias de la actividad empresarial para poder comprender cómo impactan en la organización los factores tanto internos como externos. Para analizar el Macro-Entorno se realizó un modelo PESTEL, por lo que para el Micro-Entorno se utilizó un modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, un análisis de competidores, y un análisis *FODA* para realizar el diagnóstico organizacional.

## **Marco Teórico**

En la siguiente sección, se comentarán algunas teorías relevantes que serán de utilidad para comprender y fundamentar la elección de desarrollar un nuevo *mercado potencial*.

Según Satesmeses Mestre (2013), el mercado es una agrupación de personas, las cuales tienen la necesidad o sienten deseo por un determinado bien (producto o servicio). Además, deben poseer la capacidad económica y legal para adquirirlo. Es decir, se considera mercado

tanto a los compradores reales como también los potenciales de un producto. El mercado potencial se define como la cantidad máxima de compradores a los que se puede realizar una oferta.

Un *segmento de mercado* es la agrupación de los clientes o consumidores en subgrupos que presentan características, comportamientos, necesidades y deseos similares (Kotler & Keller, 2012). Existen diversas formas de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica, conductual, etc. Esta estrategia, permite a las empresas personalizar los programas de *marketing* en base a las particularidades de cada segmento. Para la industria turística puede ser interesante la “segmentación por paquetes de productos”, ya que se seleccionará una combinación de productos y servicios turísticos que se adapten a los gustos e intereses de cada segmento respectivamente (Nagle, 2010).

La *cuota de mercado* se la considera como el porcentaje de las ventas en un mercado que corresponde a una empresa. Es de vital importancia la protección y expansión de la misma. En la actualidad el comercio electrónico, en especial los *marketplaces*, son una de las principales herramientas utilizadas para optimizar la cuota de mercado, ya que permite llegar a cualquier parte del mundo a un costo razonable. Son los dinamizadores del comercio digital (Sainz de Vicuña Ancín, J. M., 2018)

Los mercados con el paso del tiempo sufren transformaciones, modificaciones y variabilidades, por este motivo es indispensable analizar el *ciclo de vida de la industria* a la cual se pertenece (Hill, C.W. L. & Jones, G. R., 2014). Se identifican cinco etapas secuenciales por las cuales transita una industria: en la etapa *embrionaria* hay un pausado crecimiento debido a diversos factores como: baja demanda, inexperiencia operativa, precios altos, entre otros. Las industrias en *crecimiento* tienen un nivel mayor de demanda, los precios disminuyen y hay mejoras en la operatividad. Aumenta la amenaza de nuevos competidores potenciales. Una vez llegada a la etapa de *auge* de la industria, la demanda llega a un nivel de saturación. La competitividad entre las empresas se intensifica. La *madurez* es una etapa que se caracteriza por la saturación del mercado y un crecimiento muy bajo o nulo. La nueva demanda puede provenir de un aumento poblacional, o por la atracción de clientes de la competencia. Las empresas compiten por la *participación de mercado*, lo cual se traduce en una reducción de los precios, pudiendo generar guerras de precios. Las organizaciones que tendrán éxito serán aquellas que logren desarrollar *lealtad* por parte de sus clientes y puedan alcanzar una óptima

estrategia de costos. Llegada la etapa de declive, el crecimiento es negativo. Esto se ocasiona por varios factores (cambios sociales, competencia internacional, etc.).

El *marketing* crea y desarrolla demanda, la cual se la considera como expresión de un deseo. La misma se respalda por la capacidad de pago, es decir, debe haber intención de compra y recursos para solventarla (Santesmeses Mestre, M., Valderrey Villar, F. y Sanchez Guzman, A., 2014). La demanda potencial es el volumen de ventas máximo al que podría llegar un producto o servicio en determinado periodo de tiempo. La estimación de la demanda puede realizarse por métodos estadísticos (desde una perspectiva más económica-matemática), donde el objetivo es establecer cuáles son los factores más relevantes que afectan las ventas, como por ej. Precio, renta. Otra forma de estimación es por entrevistas, investigaciones y experimentos (desde un punto de vista de *marketing*), en este caso se profundiza sobre las expectativas de los consumidores (Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L., 2013).

La matriz Ansoff, es una herramienta utilizada para identificar cuales son las oportunidades de crecimiento para una determinada empresa, la misma realiza una relación producto-mercado (Sainz de Vicuña Ancín, J. M., 2018). Se plantean diferentes alternativas estratégicas, algunas con posibilidades de expansión (*penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos*) y otras de *diversificación*. La *penetración de mercados*, consiste en ampliar la cuota de participación dentro del mercado que se desarrolla la empresa actualmente, comercializando el mismo producto. Este tipo de estrategia puede perseguir objetivos como: incorporar nuevos clientes, incrementar la frecuencia de consumo de los compradores actuales o atraer la clientela de la competencia (Molera, L. M., 2019). Para conseguir esta mayor penetración se realizan acciones de *marketing* como: la optimización de la atención al cliente, creación de un *club de beneficios* para *clientes leales*, realización de *venta cruzada*, comunicaciones de *marketing* personalizadas, incorporación de un sistema de *gestión de relación con los clientes (CRM)*, utilización de *inteligencia artificial* para incrementar la frecuencia de consumo, ampliación de los canales de distribución, consolidación de esfuerzos de ventas, desarrollo de *ventajas competitivas* sostenibles en el tiempo y difíciles de imitar, etc. Se la considera como la alternativa menos riesgosa, debido a la experiencia y dominio que tiene la compañía tanto del mercado como del producto. Esta estrategia implica grandes esfuerzos publicitarios para promocionar y consolidar la diferenciación del producto, sobre todo en industrias maduras donde se puede ver afectada la capacidad de diferenciación del consumidor ante la gran cantidad de ofertas similares (Hill, C.W. L. & Jones, G. R., 2014). La estrategia de

*desarrollo de nuevos mercados* consiste en introducir los actuales productos en mercados que anteriormente la organización no tenía presencia. Puede implementarse de varias maneras: a través de una expansión geográfica (regional, nacional o internacional), atendiendo a nuevos segmentos de mercado (nueva identidad de marca, incorporación de nuevos canales de distribución (*e-commerce*) como así también de comunicación, etc.), o también, logrando atraer nuevos clientes al segmento actual (pruebas de productos, cupones, estrategias de precio, etc.). Esta estrategia tiene asignado una probabilidad de éxito en nivel medio, ya que posee más incertidumbre (Molera, L. M., 2019). El *desarrollo de nuevos productos* ocurre cuando la compañía sigue perteneciendo al mismo mercado, pero con una regeneración en su producto o ampliación en el portfolio. La renovación o la extensión de la línea de productos tiene por objetivo adaptarse a los deseos y necesidades de los consumidores de mejor manera. Algunas de las acciones que se realizan son: lanzamiento de nuevos productos, modificaciones de los productos existentes con cambios en las características y atributos, como: nuevos colores, mejoras de calidad, nuevas funcionalidades, etc. También se pueden incorporar presentaciones de diferentes tamaños, e incluir nuevas categorías como “*low-cost*” o “*premium*”. En este caso, se tiene conocimiento de los clientes y ellos tienen confianza en la marca. Por último, cuando se opta por la *diversificación*, se desarrollan nuevos productos para mercados no atendidos con anterioridad. A su vez, se puede distinguir entre *diversificación relacionada* (existe cierta similitud con la situación original, por lo cual, se tiene conocimientos y experiencia sobre la operatoria para lograr sinergias. Ej. Diversificación horizontal, vertical hacia adelante y hacia atrás) y *diversificación no relacionada* (Los nuevos negocios no comparten nada con los actuales) (Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D., 2013).

Todo proceso de desarrollo de un mercado potencial puede ser comprendido en un *plan de marketing*, el cual es un documento que tiene todos los contenidos formalizados (Sainz de Vicuña Ancín, J. M., 2018). El mismo cuenta con diferentes fases, donde se identifican las oportunidades, se establecen los objetivos, las estrategias, se determinan las acciones a realizar, y el presupuesto en base a la ejecución del plan.

## **Diagnóstico y Discusión**

*Declaración del problema abordado:*

Teniendo en consideración el análisis de situación realizado con anterioridad, se puede identificar que los principales problemas de Lozada Viajes están siendo, por un lado, el desaprovechamiento de un mercado que no está siendo captado, y por el otro, la disminución de la *participación de mercado*. La empresa pertenece a una industria que se encuentra en etapa de *madurez*, esto significa que las agencias pertenecientes al sector compiten intensamente entre ellas para poder captar una mayor *cuota de mercado*. Por esta razón, es de crucial importancia lograr la protección y la maximización de la misma. Las compras *online* están siendo cada vez más aceptables y frecuentes por los consumidores. Por lo cual, tener ausencia en esta modalidad de ventas, se traduce en una oportunidad desaprovechada para la captación de posibles clientes y *segmentos de mercado* con alto potencial de crecimiento. Otro factor que disminuye la *participación de mercado*, es la inclinación cada vez mayor en la planificación de viajes que realiza el propio turista, sin recurrir a intermediarios facilitadores. Los consumidores pueden interpretar las ofertas de las agencias de viajes como *commodities*, debido a la estandarización que existe en las *propuestas de valor*.

#### *Justificación de la relevancia del problema:*

Lozada, históricamente siempre tuvo una buena *participación de mercado*, reputación y reconocimiento. Si la compañía desea seguir manteniendo su trayectoria e impecabilidad en su posición, será necesario que realice ciertos cambios y adaptaciones antes de sufrir grandes impactos en su *participación de mercado*, y por lo tanto también en su rentabilidad. En el desarrollo de un mercado potencial se tendrá como objetivo la adquisición de un nuevo segmento de consumidores, que tenga un alto potencial de crecimiento. Esta planificación permitirá a la empresa optimizar su *cuota de mercado* y por ende sus beneficios económicos. También ayudará a disminuir el riesgo financiero de la organización, debido a que la facturación de la empresa se diversifica en diferentes segmentos de clientes. En una entrevista realizada con Camila Giorgi, responsable de *marketing digital* de Lozada, comentó que la empresa está buscando poder renovar su público, intentando consolidar y aprovechar el mercado turístico joven, dado que el segmento que actualmente atienden (teniendo en cuenta el rango etario: +40) no tiene un atractivo potencial de crecimiento.

Para la captación de un nuevo mercado, actualmente, es crucial tener presencia en el mundo digital. Los clientes que no encuentran la posibilidad de realizar sus compras a través de un e-commerce con empresas que están familiarizados, emigran a compañías competidoras que poseen un *marketplace*. Es decir, la falta de adaptación al comercio electrónico, no sólo

limita las posibilidades de crecimiento, sino también pone en riesgo el tamaño de la *cuota de mercado* de la organización. Por el momento en Lozada no se dispone de una plataforma de comercio electrónico, para un cliente, esta puede ser una razón suficiente para dirigirse a la competencia que sí ofrece esta modalidad de compra (como Despegar o Al mundo). Cuando se opta por encaminarse hacia un nuevo mercado, también debe pensarse detenidamente la *propuesta de valor* que se le va a ofrecer al mismo, debe estar centrada en las necesidades y deseos del público respectivo.

#### *Conclusión diagnóstica:*

A través de una correcta planificación y un sólido plan de acción, se puede llevar a cabo la expansión del mercado de Lozada. La compañía hace varios años que pertenece al mercado turístico, posee un buen posicionamiento e imagen, lo cual debería ser motivo para dinamizarse en el comercio electrónico a través de una plataforma *e-commerce*, reforzando su *omnicanalidad*, dándole más opciones a sus actuales clientes, como así también atrayendo a *segmentos potenciales*. Como resultado se generaría una ampliación de la *cuota de mercado*, la captación de un nuevo *segmento* y una mayor satisfacción por parte de los clientes reales. La esencia de la estrategia es brindarles a los consumidores alternativas en las modalidades de compra, con propuestas atractivas creadas en base a sus necesidades y deseos, junto al respaldo de una marca con un importante posicionamiento y trayectoria como Lozada.

## **Plan de implementación**

#### *Objetivo general:*

Aumentar la *cuota de participación de mercado* a Lozada Viajes un 35%, de forma que se puedan adquirir clientes potenciales y mantener los reales, con plazo hasta el 30 de junio de 2023.

#### *Objetivos específicos:*

1. Aumentar 20% la cartera de clientes a través del lanzamiento del *e-commerce* de Lozada para fines de junio de 2023.

2. Incrementar 30% la frecuencia de consumo de los 100 clientes más rentables, a través de la incorporación de un club de beneficios, con plazo hasta el 30 de junio de 2023.
3. Penetrar el segmento de mercado joven (20-30 años) un 20%, a través de la comercialización de nuevos productos adecuados a sus gustos e intereses, con plazo hasta el 28 de febrero de 2023.

*Planes de acción correspondientes a cada objetivo:*

*Plan de acción N° 1: Lanzamiento e-commerce*

- Introducción: El plan N°1 refiere al lanzamiento del *e-commerce* de Lozada dentro de su página *web*, dándole la opción al cliente de realizar la compra de su paquete turístico desde cualquier lugar, con el dispositivo que tenga al alcance y en el horario que él mismo prefiera. El sitio *web* se desarrollará con una perspectiva centrada en la *experiencia de usuario*, y la compra se realizará a través de una tienda *online*. La plataforma permitirá realizar la contratación de un paquete turístico al igual que en cualquier franquicia de Lozada. Se pondrán a disposición del cliente diferentes opciones de pago electrónico, por lo que será necesario realizar convenios con tarjetas de crédito (Visa, Mastercard, American Express, Naranja, etc.) como también con billeteras digitales como Mercado Pago.
- Alcance:
  - De contenido: Se pondrá en funcionamiento la nueva plataforma *e-commerce* de Lozada Viajes como una estrategia de *desarrollo de mercados*, la cual tiene por objetivo ser un nuevo canal de venta donde potenciales clientes de todo el territorio argentino puedan contratar servicios turísticos.
  - Temporal: Las diferentes acciones serán llevadas a cabo en un plazo que corresponde desde el 1ero de julio de 2022 hasta el 30 de junio de 2023, las fechas específicas de cada acción serán plasmadas en el diagrama de Gantt.
  - Geográfico: La principal ventaja de la incorporación de la plataforma de comercio electrónico, es poder llegar a todos los potenciales clientes de Argentina.
- Metodología procesual de trabajo:
  1. Desarrollo de la plataforma de comercio electrónico. La tarea se derivará a una agencia de desarrollo *web*, que asesorará de una manera integral los contenidos relacionados.

Según consultas a especialistas, el proceso de desarrollo consumirá unas 200 horas de programación, a realizar en 60 días.

2. Realización de convenios con bancos y *fintechs*, para ampliar la cartera de medios de pago, y concretar beneficios para los clientes.
  3. Realización de una búsqueda interna de recursos humanos, para designar a un miembro de la organización como responsable de la plataforma *e-commerce*.
  4. Planificación de la estructura de campaña publicitaria del nuevo *e-commerce*.
  5. Realización de la planificación de lanzamiento.
  6. Realización de un *kick off* interno en la empresa, para que todo el personal esté en conocimientos sobre las nuevas estrategias de negocios a aplicar.
  7. Comunicación a franquicias sobre el funcionamiento de la plataforma a través del Campus Lozada.
  8. Lanzamiento de plataforma de *E-Commerce*.
  9. Ejecución de campaña en Google Ads en formato de búsqueda con objetivo de maximizar la visibilidad del *ecommerce*.
  10. Ejecución de campaña en Facebook e Instagram a través de Meta Business con objetivo de tráfico al sitio *web*.
  11. Ejecución de campaña en Google Ads en formato de *display* con estrategia de puja de maximizar clics, aumentando la visibilidad del *e-commerce*.
  12. Ejecución de campaña en Google Ads en formato de búsqueda con estrategia de puja de maximizar conversiones.
  13. Ejecución de campaña en Google Ads en formato de *display* con estrategia de puja de maximizar conversiones.
  14. Realizar el monitoreo de los resultados obtenidos, en forma periódica, a través de los indicadores mencionados a posteriori.
- Fundamentación de comunicaciones orgánicas y campañas publicitarias: Es de crucial importancia promocionar la existencia de la incorporación de la tienda *online*, por eso se realizarán esfuerzos comunicacionales en medios como redes sociales (Instagram y Facebook), tanto de forma orgánica como paga, por lo que deberá ser incluido el lanzamiento del *e-commerce* como eje comunicacional dentro de la planificación de contenidos orgánicos. Las pautas publicitarias deberán ser segmentadas a través de públicos de interés y de *remarketing* usando la herramienta Pixel que provee Meta Business, también incluir la base de datos de clientes actuales para crear públicos similares con porcentajes de 1%-2% de similitud. Además se desarrollará publicidad en Google Ads, en formatos de *search* y *display*. En primera

instancia se desarrollarán campañas de búsqueda para generar tráfico al sitio, utilizando palabras claves que se refieran a la compra de servicios y productos turísticos de manera online, al nombre de la marca y de competidores directos. A los 30 días posteriores, se ejecutarán las campañas en formatos de *display*. El orden se dicta de esa manera para poder utilizar los visitantes del sitio como audiencia de *remarketing*.

Pasado el mes del lanzamiento, se realizarán campañas orientadas a la generación de conversiones. Para la pauta en motores de búsqueda, se configurarán palabras claves y anuncios con sus respectivos títulos y descripciones, que hagan referencia a las ofertas incluidas en la cartera de productos, como por ejemplo “paquete de viaje a Europa”. Con lo que respecta a publicidad en *display*, serán segmentadas a audiencias de *remarketing* de cada producto específico. Las comunicaciones serán a través de placas gráficas, que contengan información de los productos o servicios visitados por los potenciales consumidores dentro del sitio. La personalización de los anuncios permitirá que al hacer clic en el mismo, se dirija a la *landing page* del respectivo producto/servicio de interés, consolidando la concordancia y haciendo aumentar por ende la tasa de *conversión*.

- Control de acciones implementadas a través de indicadores claves de rendimiento:
  - Índice de clientes digitales: mide la cantidad de clientes generados por la plataforma *e-commerce*.

$$\frac{\text{Clientes digitales}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

- Cantidad de usuarios registrados en la plataforma *e-commerce*.
- A través de Google Analytics podrán medirse diferentes indicadores claves de rendimiento como: transacciones (cantidad de ventas), ingresos (monto de ventas), cantidad de transacciones generada mediante los diferentes canales integrados, tasa de comercio electrónico.
- Responsables: Gerencia administrativa, gestión de administración con proveedores, gestión de recursos humanos, área de *marketing digital*, *brand marketing*, diseño gráfico, encargado de *e-commerce*, agencia de desarrollo *web* (externa).
- Recursos: Campus Lozada, Instagram, Facebook, Meta Business, Google Ads, plataforma de *e-commerce*, CRM Pythagoras.
- Presupuesto:

| Presupuesto  |           |               |              |         |
|--|-----------|---------------|--------------|---------|
| Acciones pagas - Plan de acción 1                      | Duración  | Monto mensual | Monto total  | Anexos  |
| Creación e-commerce                                    | Única vez | -             | \$ 600.000   | Anexo 1 |
| Fee mensual en horas de soporte y hosting              | 10 meses  | \$ 31.000     | \$ 310.000   | Anexo 1 |
| Campaña de búsqueda Google Ads -Lanzamiento e-commerce | 1 mes     | \$ 31.000     | \$ 31.000    | -       |
| Campaña en Meta Business - Tráfico al sitio            | 2 meses   | \$ 21.700     | \$ 43.400    | -       |
| Impuestos publicidad en Meta                           | 2 meses   | \$ 14.105     | \$ 28.210    | -       |
| Campaña de Display Google Ads - Lanzamiento e-commerce | 1 mes     | \$ 30.000     | \$ 30.000    | -       |
| Campaña de búsqueda Google Ads - Conversiones          | 9 meses   | \$ 21.700     | \$ 195.300   | -       |
| Campaña de Display Google Ads - Conversiones           | 8 meses   | \$ 21.700     | \$ 173.600   | -       |
| Total plan de acción 1                                 |           |               | \$ 1.411.510 | -       |

Fuente: Elaboración propia.

### *Plan de acción N° 2: Familia Lozada*

- **Introducción:** El plan consiste en la creación de un club de beneficios para los clientes de Lozada, el cual será denominado “Familia Lozada”. El mismo se trata de un sistema de puntos acumulables, los cuales se sumarán a cada cliente como resultado de las compras que realiza en la empresa. Los puntos que se sumarán a la cuenta de cada usuario serán proporcionales a los gastos efectuados en los viajes contratados. Una vez acumulados los puntos, los clientes podrán cambiarlos por *vouchers* con montos asignados, intercambiables a cenas, eventos, asistencia al viajero, o descuentos directos en las compras que efectúen. Para incentivar a los clientes a que sumen puntos, se realizará una segmentación, en base a los puntos totales que hayan sido ejecutados, asignándoles a las categorías Bronce, Plata y Oro. El valor del voucher será variable para cada categoría, se detalla a continuación:
  - Categoría Bronce: US \$100.
  - Categoría Plata: US \$150.
  - Categoría Oro: US \$200.
- **Alcance:**
  - De contenido: Se aborda la consolidación de la recompra de los clientes actuales como estrategia de *penetración de mercado*. Es decir, la intención es llegar a los mismos usuarios, con el mismo producto, incrementando su frecuencia de consumo.
  - Temporal: Las diferentes acciones serán llevadas a cabo en un plazo que corresponde desde el 1ero de julio de 2022 hasta el 30 de junio de 2023, las fechas específicas de cada acción serán plasmadas en el diagrama de Gantt.
  - Geográfico: Las siguientes acciones serán aplicables a todos los clientes de Lozada Viajes, sin importar su lugar de residencia.

- Metodología procesual de trabajo:
  1. Realizar las capacitaciones sobre el programa al personal de Gestión de clientes, exponiendo los objetivos, beneficios potenciales, planes de acción y presupuestos disponibles.
  2. Crear el módulo informático “Familia Lozada” dentro del sistema. Realizar ajustes dentro de su plataforma para incluir el sistema automático de puntos, y vinculación con página web de la compañía.
  3. Realizar convenio con la Fintech Úala, dado que el monto del voucher será transferido a una tarjeta de esa compañía a la hora de canjearlo, con posibilidad de operar internacionalmente.
  4. Analizar a través del CRM Pythagoras la rentabilidad aportada por los clientes y seleccionar los 100 más rentables.
  5. Incorporar los datos de los clientes al módulo de la plataforma, utilizando información recopilada del CRM Pythagoras.
  6. Realizar un *kick off* interno en la administración, para que todos los responsables estén al tanto del programa y conozcan sus responsabilidades.
  7. Planificación y generación del contenido, y realización de capacitaciones a las franquicias a través del Campus Lozada.
  8. Planificar las comunicaciones vía *mailing*. Será el único medio utilizado, dado que será un mensaje ultra segmentado a los 100 clientes más rentables.
  9. Lanzamiento de “Familia Lozada”, a través de *e-mail marketing*, invitándolos a realizar el proceso de registro en el sistema de puntos.
  10. Envío mensual de mailing brindando información sobre el programa y sus beneficios.
  11. Medición del desempeño del programa, con indicadores mencionados a posteriori.
- Fundamentación del plan: Debido a que no se cuenta con información estadística sobre las ventas efectuadas por la empresa Lozada, y a fin de estimar los recursos económicos requeridos en el presente programa, se aplicará para los 100 clientes más rentables de la compañía, con posibilidad de extenderse en caso de éxito
- Indicadores:
  - RFM (Recencia, Frecuencia, Monto): se medirá la recencia (cuánto tiempo transcurrió desde su última compra), la frecuencia (la cantidad de compras realizadas en un periodo determinado de tiempo) y el monto (valor de las compras totales realizadas por el cliente en un periodo de tiempo específico (dato que servirá para asignar la cantidad de puntos que recibirá respectivamente)).

- Tasa de redención: Cantidad de clientes registrados en el sistema de puntos / Cantidad de clientes invitados a participar del programa.
- Responsables: Gerencia administrativa, gestión de administración con proveedores, gestión de recursos humanos, área de *marketing digital*, *brand marketing*, diseño gráfico, servicio de sistema.
- Recursos: Sistema informático, CRM Pythagoras, Página *Web*, *Mail*, Campus Lozada, tarjeta Úala.
- Presupuesto: para determinar el costo total del programa se estima que, de los 100 clientes más rentables, el 60% serán de categoría Bronce, 30% de categoría Plata y 10% Oro.

| Presupuesto                       |           |               |                          |   |
|-----------------------------------|-----------|---------------|--------------------------|---|
| Acciones pagas - Plan de acción 2 | Duración  | Monto mensual | Monto total              | Aclaraciones  |
| Vouchers categoría bronce         | Única vez | -             | \$ 735.000 (6000 usd)    | La cotización del dólar oficial al día de la fecha es de \$122,5. |
| Vouchers categoría plata          | Única vez | -             | \$ 551.250 (4500 usd)    |   |
| Vouchers categoría oro            | Única vez | -             | \$ 245.000 (2000 usd)    |   |
| Total plan de acción 2            |           |               | \$ 1.531.250 (12500 usd) |   |

Fuente: Elaboración propia.

### *Plan de acción N°3: On my way Lozada*

- Introducción: El mercado de los jóvenes en el turismo está en constante crecimiento, los turistas de edades tempranas tienen una fuerte inclinación a convertir los viajes en momentos de experiencias y encuentran una oportunidad para salir de su zona de *comfort* de forma divertida. Es por eso, que se desarrollarán paquetes turísticos accesibles económicamente basados en sus gustos, preferencias, deseos y necesidades. Los mismos tendrán como destino lugares atractivos para el segmento juvenil, con hospedajes, vuelos, y servicios accesibles para los mismos. La idea es poder abarcar la diversidad de intereses y deseos que existen dentro del segmento, por lo cual, se desarrollarán tres paquetes diferentes, donde cada uno responde individualmente a diferentes ciudades, experiencias y estilos de viaje. Los tres destinos posibles son: Río de Janeiro (diciembre-enero), Tulum (enero) y Patagonia Argentina (Bariloche, Villa la Angostura, San Martín de los Andes - enero).
- Alcance:
  - De contenido: La creación de nuevas propuestas de valor se guía en una estrategia combinada de *desarrollo de nuevos mercados* y *desarrollo de nuevos productos*. El

objetivo es poder llegar a mercados desatendidos en la actualidad, con nuevos paquetes turísticos.

- Temporal: Las diferentes acciones serán llevadas a cabo en un plazo que corresponde desde el 1 de agosto de 2022 hasta el 28 de febrero de 2023.
- Geográfico: La compra de los paquetes para jóvenes podrán ser contratados desde las franquicias y por la plataforma *e-commerce* desde cualquier parte del territorio argentino.

- Metodología de trabajo procesual:

1. Creación de nuevas propuestas de valor a cargo del departamento de productos propios, donde los responsables del diseño y operaciones serán los sectores de Sudamérica y Brasil, Centroamérica y Caribe, y Aéreos.
2. Verificación por parte del departamento de calidad y desarrollo. Se analizará si las mismas pueden cumplir con los requisitos para ser comercializadas por Lozada.
3. Desde la gestión administrativa con proveedores, se deberán realizar convenios con los diferentes alojamientos, aerolíneas y prestadores de servicios turísticos.
4. Ya formalizados los aspectos de desarrollo, se procederá a la capacitación de las franquicias sobre el nuevo mercado y las particulares ofertas al mismo.
5. Realización de alianzas con Aerolínea Gol y Cervecería Heineken, el desarrollo de la misma se encuentra a posteriori.
6. Realización de contacto con influencer de gran alcance, el cual viajará a destino para demostrar la experiencia del viaje desde la perspectiva del cliente, el detalle de la acción se encuentra a posteriori.
7. Inclusión dentro de la planificación de contenidos orgánicos en redes sociales las comunicaciones de los nuevos paquetes turísticos.
8. Una vez que son lanzados al mercado los paquetes, se deberá realizar publicidades pagas en Instagram, ya que es considerada como la red social más utilizada por dicho segmento.
9. Ejecución de campaña de Google Ads en red de búsqueda.
10. Generación de contenido orgánico basado en la experiencia del *influencer* en destino. El viaje del mismo se realizará en septiembre, se intentará mostrar
11. Medición del impacto de los esfuerzos de *marketing* en la adquisición de clientes menores de 30 años.

- Fundamentación de alianzas estratégicas con Aerolínea Gol, Heineken e *influencer*: Para lograr mayor notoriedad e impacto, en el viaje a Río de Janeiro, se contactará a un *influencer* que

viaje a destino, de manera que se pueda demostrar en las redes como se vive la experiencia desde una perspectiva similar a la del cliente. Se realizarán alianzas estratégicas con la Aerolínea Gol y la cervecería Heineken, para juntos *sponsor* el viaje de dicha figura pública. El mismo, promocionará en sus cuentas de Instagram con gran alcance las respectivas marcas y sus servicios. La Aerolínea Gol financiará el vuelo ida y vuelta, Lozada Viajes el hospedaje junto la asistencia al viajero, y Heineken los viáticos.

- Fundamentación de comunicaciones orgánicas y campañas publicitarias: Se realizarán esfuerzos publicitarios en Instagram, ya que es considerada como la red social más utilizada por dicho segmento. Las misma tendrá objetivo de conversiones y estará segmentada a públicos de interés acotados a un rango etario de 18 a 30 años. Además se desarrollará publicidad en Google Ads en formato de *search*, configurando palabras claves que se refieran a los intereses turísticos de personas que se encuentren dentro del respectivo segmento al que se apunta, esto permitirá que los potenciales clientes puedan encontrarse con el anuncio a la hora de realizar sus búsqueda en Google para planificar sus vacaciones. En cuanto al contenido orgánico, se comunicaran los diferentes servicios turísticos disponibles y se hará un fuerte hincapié en demostrar la experiencia del *influencer* en su viaje.
- Indicadores:
  - Tasa de penetración de mercado del segmento de clientes jóvenes: mide la participación de mercado que tiene la empresa en el segmento juvenil respecto al total del mismo.

Cuota de participación de clientes jóvenes

$$\frac{\text{Cuota de participación de clientes jóvenes}}{\text{Total segmento de clientes jóvenes}} \times 100$$

- Índice de clientes jóvenes: mide la cantidad de clientes menores de 30 años respecto al total de clientes.

$$\frac{\text{Clientes jóvenes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

- Responsables: Área de desarrollo de productos propios (Sudamérica y Brasil, Centro América y Caribe, Aéreos), Área de calidad y desarrollo, gestión de administración con proveedores, gestión de recursos humanos, área de *marketing digital*, *brand marketing*, diseño gráfico, encargado de *e-commerce*.

- Recursos: Campus Lozada, Instagram, Meta Business, Google Ads, hospedaje, asistencia al viajero, *e-commerce*, sistema informático, CRM Pythagoras.
- Presupuesto:

| Presupuesto                                     |           |               |             |         |
|---|-----------|---------------|-------------|---------|
| Acciones pagas - Plan de acción 3               | Duración  | Monto mensual | Monto total | Anexos  |
| Campaña de Instagram - Objetivo de Conversiones | 4 meses   | \$ 23.250     | \$ 93.000   | -       |
| Impuesto de publicidad en Meta                  | 4 meses   | \$ 15.113     | \$ 60.452   | -       |
| Campaña de búsqueda Google Ads - Conversiones   | 4 meses   | \$ 31.000     | \$ 124.000  | -       |
| Asistencia al viajero                           | Única vez | \$ 16.863     | \$ 16.863   | Anexo 2 |
| Hospedaje                                       | Única vez | \$ 88.937     | \$ 88.937   | Anexo 3 |
| Total plan de acción 3                          |           |               | \$ 383.252  | -       |

Fuente: Elaboración propia.

*Presupuesto detallado:*

| Plan de acción                   | Presupuesto     |
|----------------------------------|-----------------|
| Lanzamiento de E-Commerce        | \$ 1.411.510,00 |
| Familia Lozada                   | \$ 1.531.250,00 |
| On my way Lozada                 | \$ 383.252,00   |
| TOTAL PRESUPUESTO \$3.326.012,00 |                 |

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt - Cronograma de actividades:

| Acción específica   | Fechas |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | jul-22 | ago-22 | sep-22 | oct-22 | nov-22 | dic-22 | ene-23 | feb-23 | mar-23 | abr-23 | may-23 | jun-23 |
| Plan de acción 1  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Desarrollo de la plataforma   | █      | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Realización de convenios  | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Búsqueda RRHH   | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Planificación publicitaria  | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Planificación de lanzamiento  | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Kick off interno  |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Comunicación a franquicias  |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Lanzamiento e-commerce  |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Campaña Google Ads búsqueda-<br>Mazimizar visibilidad e-commerce              |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Campaña en Meta Business  |        |        | █      | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Campaña Google Ads Display -<br>Mazimizar visibilidad e-commerce              |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Campaña Google Ads búsqueda -<br>Conversiones                                 |        |        |        | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      |
| Campaña Google Ads Display -<br>Conversiones                                  |        |        |        |        | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      |
| Plan de acción 2  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Capacitación a personal de gestión de<br>clientes                             | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Creación de módulo en el sistema<br>informativo y vincularlo al sitio web     | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Realización de convenio con Úala  | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Análisis de clientes a través del CRM   |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Carga de datos de clientes al módulo  |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Kick off interno  |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Generación, planificación y<br>realización de capacitaciones a<br>franquicias |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Planificación mailing   |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Lanzamiento Familia Lozada  |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Comunicación mensual vía mailing  |        |        |        | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      | █      |
| Plan de acción 3  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Creación de nuevas propuestas   | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Verificación de C&D   | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Realización de convenios  |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Generación, planificación y<br>realización de capacitaciones a<br>franquicias |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Realización de alianzas con Aerolínea<br>Gol y Heineken                       |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Contacto con influencer   |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Planificación de contenidos orgánicos   |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Campaña publicitaria en Instagram   |        |        | █      | █      | █      | █      |        |        |        |        |        |        |
| Campaña de búsqueda en Google Ads   |        |        | █      | █      | █      | █      |        |        |        |        |        |        |
| Campaña de búsqueda en Google Ads   |        |        | █      | █      | █      | █      |        |        |        |        |        |        |
| Generación de contenido orgánico en<br>base a experiencia del influencer      |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Realizando una ilación del presente reporte de caso, se puede concluir que, actualmente el país cuenta con regulaciones económicas y tributarias que afectan al turismo internacional. Argentina, también está atravesando una gran crisis económica que desalienta el consumo de *bienes normales* como son los paquetes turísticos. Desde el entorno competitivo, las empresas turísticas compiten por maximizar su *cuota de participación* a través del comercio digital. A su vez, el contexto presenta algunas oportunidades que prometen un gran crecimiento, como la incorporación de la tecnología en los procesos y la atención a nuevos *segmentos de mercado* compuestos por un rango etario joven. Por estas razones, es de crucial importancia que Lozada explote su potencial, incorporando tecnología, adaptando su *propuesta de valor*, de forma que se pueda captar las oportunidades de mercado existentes.

En los planes de acción propuestos se intenta dar respuesta a las diferentes tendencias que el mercado actual presenta. El primer plan de acción se direcciona hacia la ampliación de la *cuota de mercado* mediante la incorporación de una plataforma *e-commerce*, la cual permitirá ser competitivo respecto a otras agencias que operan en el comercio electrónico. También generará un mayor alcance, llegando a *clientes potenciales* dispersos a lo largo del país. En el segundo plan de acción, se busca mantener la *cuota de participación* mediante la incorporación de un *club de beneficios* que genere motivación para aumentar el consumo de los clientes actuales. El tercer plan de acción tiene como objetivo lograr penetrar el *segmento de mercado* de los jóvenes, a través de la incorporación de *propuestas de valor* que están en sintonía con los gustos, necesidades e intereses del respectivo segmento.

Todos los planes tienen asignados diferentes esfuerzos comunicacionales en diversos medios digitales como redes sociales (Facebook e Instagram) y Google Display. También se harán comunicaciones a través de *influencers*, para poder llegar a los *potenciales clientes* (sobre todo el segmento juvenil) de manera más cercana a ellos.

La ejecución de dicha planificación direccionará a Lozada hacia la optimización de su *cuota de participación de mercado*, incrementando la frecuencia de consumo de la cartera de clientes actuales, como así también aumentando la cantidad de usuarios mediante técnicas promocionales efectivas para el segmento en cuestión. La correcta implementación de la *omnicanalidad* junto propuestas innovadoras y disruptivas, traerá como resultado la presencia

de nuevos clientes además de aumentar el poder competitivo de Lozada en el mercado. Adicionalmente, logrará cambiar la *percepción* de los consumidores hacia la marca, identificando a Lozada como una organización innovadora que se alinea a las tendencias del mercado.

## Recomendaciones

A modo de recomendación, Lozada deberá continuar con los lineamientos propuestos en el reporte de caso, llevando ciertas actividades a cabo, para de esta forma asegurar la impecabilidad en la *satisfacción del consumidor*, como también el mantenimiento del poder competitivo y la maximización de la *cuota de participación*. Analizar el mercado e investigar las actuales tendencias que lo determinan, permitirá que la organización pueda descifrar las necesidades y deseos latentes de los consumidores, e identificar nuevos mercados potenciales que se presenten. Como se indica en los antecedentes, es de crucial relevancia que las innovaciones realizadas se centren en la experiencia del cliente, por eso mismo, se recomienda realizar controles periódicos de los paquetes turísticos, los medios de financiación, las modalidades de compra, los beneficios otorgados por “Familia Lozada” y también las comunicaciones realizadas (tanto medios como portavoces), para de esta forma evaluar si el accionar de la empresa tiene consistencia con los requerimientos actuales del mercado.

La incorporación de la *inteligencia artificial* en el sector turístico es de gran importancia si se apunta a ser líderes en la *lealtad de los clientes*, construyendo una relación a largo plazo con los mismos. El *business intelligence* potencia el conocimiento que se tiene sobre los usuarios, lo cual aportaría un gran valor si lo que se busca es una propuesta plenamente personalizada. Por último, recomiendo que se tengan en cuenta ciertos aspectos específicos como: *la imagen de marca* y la *percepción* que tienen los consumidores sobre la misma, dado las innovaciones en las nuevas *propuestas de valor* direccionadas a nuevos segmentos. Este tipo de información permitirá identificar cuán extensa es la brecha entre la imagen que desea proyectar la empresa y la que percibe el consumidor.

## Referencias

Almundo (s.f.). “*Quienes somos*”. Recuperado de: <https://almundo.com.ar/institucionales/quienes-somos>.

Banco Central de la República Argentina (2020). “Informe de política monetaria”. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0520.pdf>.

Boston Consulting Group (2019). “*Innovation in Travel Must Put the Traveler First*”. Recuperado de: <https://www.bcg.com/en-ar/publications/2019/innovation-travel-must-put-traveler-first>.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). “*Novedades*”. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (s.f.). “*Socios*”. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/socios-despegar>.

Data driven Argentina (2019). “*Presión Impositiva sobre Pymes Industriales: Comparación Internacional*”. Recuperado de: <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>

Escolano, A. A., & Rubio, R. S. (2001). El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7 (1), pp. 13-36.

Hill, C.W. L. & Jones, G. R. (2014). Capítulo II. Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas. *Administración Estratégica, un enfoque integral* (pp. 38-71). México D.F.: Cengage Learning.

Infobae (2020). “*Otra aerolínea internacional abandona la Argentina: Qatar Airways suspendió su ruta a Buenos Aires*” Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/08/25/otra-aerolinea-internacional-abandonaria-la-argentina-qatar-airways-suspenderia-su-ruta-a-buenos-aires/>.

Juan Dillon (2018). “*Síndrome Wanderlust: el fenómeno que arrastra a los jóvenes hacia una pasión casi obsesiva por viajar*”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/turismo/2018/02/13/sindrome-wanderlust-el-fenomeno-que-arrastra-a-los-jovenes-hacia-una-pasion-casi-obsesiva-por-viajar/>.

Kotler, P., Mues Zepeda, M. A., Martínez Gay, M., & Keller, K. L. (2012). Capítulo I. La definición del marketing para el siglo XXI. *Dirección de marketing: Philip Kotler y Kevin Keller* (pp. 3-31). México D.F.: Pearson.

Kotler, P., Mues Zepeda, M. A., Martínez Gay, M., & Keller, K. L. (2012). Capítulo VIII. Identificación de segmentos de mercado y mercados meta. *Dirección de marketing: Philip Kotler y Kevin Keller* (pp. 213-239). México D.F.: Pearson.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2020). “*Boletín de Estadísticas Laborales (BEL)*”. Recuperado de: <http://www.trabajo.gov.ar/estadisticas/Bel/index.asp>.

Molera, L. M. (2019). *¿Qué es la matriz Ansoff y cómo puede ayudarte a impulsar tu negocio?* Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>.

Nagle, T. T. & Holden, R. K., (2010). Capítulo IX. Fijación de precios por segmentos del mercado - Tácticas para separar los mercados. En *Estrategias y tácticas de precios* (3.a ed., pp. 243-271). México D.F.: Pearson Education.

Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/31220>.

Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). Capítulo III. La demanda del individuo y del mercado. En *Microeconomía* (8.<sup>a</sup> ed., pp. 105-138). Mexico D.F.: Pearson Education.

Ramírez Ospina, D. E., Otero Gómez, M. C. y Giraldo Pérez W. (2014). Comportamiento del consumidor turístico. *Criterio Libre, Vol. 12*, pp. 165-183, doi:10.18041/1900-0642/criteriolibre.20.187.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). Capítulo III.El plan de marketing. En *El plan de marketing en la práctica* (22.<sup>a</sup> ed., pp. 59-69). Madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). Capítulo VII. Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias de Marketing y (2.a decisión estratégica de marketing). En *El plan de marketing en la práctica* (22.<sup>a</sup> ed., pp. 182-221). Madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). Anexo I. Tecnologías del futuro que están ya entre nosotros. En *El plan de marketing en la práctica* (20.<sup>a</sup> ed., pp. 49-55). ESIC.

Santesmases, M., Valderrey, F., & Adriana, S. (2013). Capítulo I. Fundamentos de mercadotecnia. *Fundamentos de Marketing* (1.a ed., p. 57). Madrid: Piramide.

Santesmeses Mestre, M., Valderrey Villar, F. y Sanchez Guzman, A. (2014). Capítulo I. Conceptos de mercadotecnia. En *Fundamentos de mercadotecnia* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 25-41). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Uribio, F. (2019). “Comportamiento del eCommerce en América Latina en Turismo”. Recuperado de: <https://www.benchmarkemail.com/es/blog/comportamiento-del-ecommerce-en-america-latina-en-turismo/>

Viajes TDH (s.f.). “Franquicias”. Recuperado de: [https://repostatic.blob.core.windows.net/static/MOTOR/fonts/Brochure\\_Franquicias\\_Viajes\\_TDH.pdf](https://repostatic.blob.core.windows.net/static/MOTOR/fonts/Brochure_Franquicias_Viajes_TDH.pdf)

## Anexos

### Anexo 1:

 **Victoria Cruceño**  
para mí ▾



Hola Raúl! Te habla Victoria, soy Project Manager del área de desarrollo web de Grupo EON.

La metodología para un proyecto de e-commerce es la siguiente:

1. Se realiza la propuesta comercial al cliente en base a los requerimientos de horas que el proyecto implique (un e-commerce de la magnitud de la que comentas puede llevar aproximadamente 200 horas de trabajo a realizar en 60 días).
2. Una vez aceptada la propuesta se firma un contrato comercial donde se detallan las tareas a realizar y se explicita que es obligatorio la contratación de 3 meses de soporte.
3. Se realiza el desarrollo de un sitio web en base a las necesidades que el cliente necesita, el mismo incluye desarrollo web
4. Una vez finalizado el proyecto, se le ofrece al cliente contratar un pack de horas de soporte mensual o horas de soporte a demanda (esta última opción tiene un costo mayor) + servicio de hosting.

El costo de la hora de desarrollo web está a \$3.000,00. Por lo que una cotización aproximada serían unos \$600.000,00.

Por otra parte, el costo mensual de la hora de soporte son \$3.000,00 y se aconseja comprar pack por 10 horas por cualquier imprevisto.

El costo de hosting es de \$1.000,00 mensuales.

Quedo a disposición para cualquier otra consulta.

Saludos.

### Anexo 2:

**INFINITY**

**Asistencia Médica: USD 3 millones**

Cubre hasta 6 días en un viaje

- ✓ Atención médica y hospitalización **incluido Covid-19**: USD 3.000.000
- ✓ Preexistencias: USD 35.000
- ✓ Repatriación Sanitaria: USD 150.000
- ✓ **Covid extra**: Reintegro por penalidad de pasajes aéreos, gastos de hospedaje y alimentos por reprogramación de vuelta por diagnóstico positivo de COVID
- ✓ Telemedicina: atiéndete con un médico a través de nuestra app móvil
- ✓ Rastreo y Localización de Equipaje

Incluye:

✖ Covid extra

✖ Enfermedades preexistentes

✖ Repatriación Sanitaria

[VER DETALLE DE COBERTURA](#)

6 cuotas sin interés de

**ARS 2.989**

ARS 3.322

Precio final de ARS 17.936

SELECCIONAR

### Anexo 3:

| Tipo de habitación  | Capacidad   | Precio para 5 noches   | Tus opciones   |
|---|---|--|--|
| <p><b>Habitación Doble Estándar</b></p> <p><span style="color: red;">🔴 Solo quedan 4 habitaciones en nuestra web</span></p> <p>1 cama doble extragrande </p> <p>19 m<sup>2</sup>  Vistas  Aire acondicionado  Baño privado</p> <p>TV de pantalla plana  Minibar  WiFi gratis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ducha ✓ Caja fuerte ✓ WC ✓ Ropa de cama ✓ Enchufe cerca de la cama</li> <li>✓ Suelo de baldosa / mármol ✓ TV ✓ Teléfono ✓ Secador de pelo</li> <li>✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador</li> <li>✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Perchero ✓ Papel higiénico</li> <li>✓ Desinfectante de manos</li> </ul> |  | <p style="color: red; font-size: small;"><del>\$ 90.819</del></p> <p><b>\$ 88.937</b> ⓘ</p> <p style="font-size: x-small;">Incluye impuestos y cargos</p> <div style="background-color: #00a651; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 3px; font-size: x-small;">Genius</div> | <p> <b>Desayuno</b> incluido (Bueno)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Cancelación gratis</b> hasta las 23:59 del 8 de agosto de 2022</li> <li>✓ <b>SIN PAGO POR ADELANTADO</b> - Pagará en el alojamiento</li> <li>✓ <b>10% de descuento Genius</b> sobre el precio antes de impuestos y cargos</li> </ul> |

**Hotel Linx Galeão** ★★★★ Genius 🚗 Traslado aeropuerto

Programa de Viajes sostenibles

Avenida Vinte de Janeiro, s/n. Galeão, Ilha do Governador, Rio de Janeiro, CEP 21941-900, Brasil - Ubicación excelente - Ver mapa

Reserva ahora

📍 Igualamos el precio




Muy bien 8,3

3.519 comentarios

servicio transporte aeropuerto - hotel - aeropuerto

Cristian Chile

¡Excelente ubicación! 9,1