

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Marketing & Comercialización

“Plan de Marketing para Lozada Viajes”

Autor: Victoria Maria Escobar

DNI: 50.926.535

Legajo: MKT04953

Tutor de TFG: Lic. Francisco Javier Rodriguez

Ciudad de Córdoba, Marzo de 2023

Índice

Índice	2
Índice de ilustraciones	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Apartado de Análisis	9
Análisis PESTEL	9
Factores Políticos.....	9
Factores Económicos.....	10
Factores Sociales.....	13
Factores Tecnológicos.....	15
Factores Ecológicos.....	18
Factores Legales.....	19
Análisis Interno	20
Ficha Técnica.....	20
Organigrama.....	22
Misión, Visión y Valores.....	24
Negocio en el que se encuentra.....	24
Cartera de Productos Ofrecidos.....	25
Objetivos y estrategias de corto y largo plazo.....	26
Las 4P.....	27
Análisis de Consumidores y Competencia	30
Análisis de Clientes Actuales.....	30
Análisis de Clientes Potenciales.....	32
Análisis de Competidores Actuales.....	35
Análisis de Competidores Potenciales.....	37
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	38
FODA	39
Marco Teórico	40
Diagnóstico	43
Plan de Implementación	45
Objetivo General.....	45
Objetivos Específicos.....	45
Alcance.....	46
Plan de acción I: Segmentación de clientes.....	47
Plan de acción II: Rebranding de paquetes vacacionales.....	50
Plan de acción III: Publicidad.....	52
Conclusión	56
Bibliografía	56
Anexos	64
Anexo I. Cartera de productos de Lozada Viajes.....	64

Índice de ilustraciones

Figura 1: IPC acumulado & IPC febrero.....	10
Figura 2: Valor semestral de Pobreza en Argentina en el año 2022.....	13
Figura 3: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central – Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional.....	21
Figura 4: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central – Gestión de Productos Propios.....	22
Figura 5: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central – Gestión administrativa, contable y financiera.....	22
Figura 6: Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento; Fuente: Roberto Espinosa, 2015.....	25
Figura 7: Características de los Servicios; Fuente: Grande, E.I.....	27
Figura 8: Análisis de ventajas competitivas de Lozada Viajes.....	31
Figura 9: Edad del cliente que acude a una agencia de viajes a comprar.....	33
Figura 10: Datos de turismo 01/2023; INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos, 2023.....	34
Figura 11: Análisis de la competencia Lozada Viajes; Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018.....	35
Figura 12: Análisis de la competencia potencial de Lozada Viajes.....	37
Figura 13: FODA de Lozada Viajes.....	38
Figura 14: Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento.....	41
Figura 15: Fórmula de la muestra.....	47
Figura 16: Cálculo de la muestra.....	47
Figura 17: Diagrama de Gantt para el Plan de Acción I.....	48
Figura 18: Diagrama de Gantt para el Plan de Acción II.....	51
Figura 19: Diagrama de Gantt para el Plan de Acción III.....	54

Resumen

El presente reporte de caso tiene por objetivo el desarrollo de un plan de marketing para la red de franquicias de agencias de viajes “Lozada Viajes”. El mismo será implementado en el año 2023, abarcando desde el mes de Septiembre del mismo año hasta el último día de Mayo del año 2024.

Este trabajo se desarrollará en varias partes comenzando en una primera instancia por la introducción y presentación de la empresa objeto de estudio. Luego de dar a conocer la información más relevante sobre nuestro caso, se comenzará la etapa de análisis que consta de dos partes: uno externo y uno interno partiendo de lo general a lo particular. Adicionalmente, se presenta un análisis de competidores y clientes actuales y potenciales que nutrirá la noción que se tiene sobre el mercado en que opera la empresa y los actores que participan en él.

La próxima etapa consta del diagnóstico que surge a partir de nuestro estudio de las debilidades y fortalezas (análisis interno) así como las oportunidades y amenazas (análisis externo) de la empresa en cuestión para luego proponer una solución y construcción de un plan acorde.

La construcción del plan se formulará a partir del establecimiento de objetivos utilizando la metodología SMART y se establecerá un objetivo general acompañado por tres objetivos específicos que se alinean con el objetivo general declarado.

En la última fase del plan de marketing, se expondrán los programas concretos a seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos. Este consiste de tres programas, uno por cada objetivo específico, en donde se detallan las acciones específicas a seguir, el presupuesto y el tiempo de implementación que se logra observar visualmente a través de un diagrama de gantt.

Palabras Claves: Plan de Marketing, Agencia de viajes, Análisis, Competidores, Clientes, Diagnóstico, FODA, Plan, Smart, Estrategias, Programas, Diagrama de Gantt.

Abstract

The purpose of this case report is to develop a marketing plan for the franchise network of travel agencies "Lozada Viajes". It will be implemented in the year 2023, covering from September of the same year until the last day of May in the year 2024.

This work will be divided into several parts, starting with the introduction and presentation of the company under study. After providing relevant information about our case, we will begin the analysis stage, which consists of two parts: an external analysis and an internal analysis, moving from the general to the specific. Additionally, a competitive analysis and an analysis of current and potential customers will provide insights into the market in which the company operates and the parties involved in it.

The next stage involves the diagnosis, which arises from our study of the company's strengths and weaknesses (internal analysis) as well as the opportunities and threats (external analysis), followed by proposing a solution and constructing an appropriate plan.

The plan will be formulated based on setting objectives using the SMART methodology, establishing a general objective accompanied by three specific goals that align with the stated general objective.

In the final stage of the marketing plan, specific programs will be presented to achieve the proposed objectives. This consists of three programs, one for each specific objective, detailing the specific actions to be taken, the budget, and the implementation timeline, which can be visually observed through a Gantt chart.

Keywords: Marketing Plan, Travel Agency, Analysis, Competitors, Clients, Diagnosis, SWOT, Plan, Smart, Strategies, Programs, Gantt Chart.

Introducción

Lozada Viajes es una empresa familiar que opera dentro del rubro de turismo que brinda una amplia gama de productos para cada unidad de negocio. Por unidad de negocio, se puede decir que, dicha empresa se dedica a 3 negocios distintos.

El primero consiste en funcionar como una agencia de viajes en sí que comercializa tanto viajes vacacionales como de negocios, sobre el cual se ampliará a lo largo de este trabajo.

El segundo y tercer negocio tiene que ver con que Lozada Viajes es la red de franquicias de agencias de viaje más grande de Argentina, contando actualmente con 80 franquicias en operación distribuidas a lo largo de 12 provincias. Si bien la red de franquicias es un negocio en sí, esto les dio lugar a desarrollar en el año 2016, el “Tour Operador” con la idea de crear y comercializar productos caracterizados por el sello de la marca. Esto se refiere a que el operador brinda servicios exclusivos a franquicias Lozada resultado de tener contratos exclusivos con cadenas hoteleras y navieras importantes a nivel mundial, así como convenios con diversas aerolíneas comerciales.

“Lozada” nace en 1987 cuando Cecilia Trigo de Lozada y su marido, Facundo Lozada, abren la primera agencia de viajes, “Lozada Viajes”, en la ciudad de Córdoba. Con el paso de los años, los hijos del matrimonio comenzaron a trabajar activamente en la empresa y a fines de los años 90, la compañía expande su estructura y expande su oferta de productos al integrar viajes de negocio, además de los viajes vacacionales.

En el año 2004 se abren las primeras 3 sucursales, dos dentro de Córdoba y una en Buenos Aires. Es alrededor de este momento en donde se comienza a diseñar el plan de franquicias que hoy conocemos.

Los años entre 2009 y 2014 fueron años de crecimiento incremental para la empresa dado que VISA nombra a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, creando el financiamiento en cuotas y potenciando el mercado de turismo y, también, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para re-posicionarse como la “número 1” de Argentina.

La compañía se destaca por su estrategia de liderazgo e innovación en la gestión al estar constantemente creando e innovando en todas sus funciones y productos para alcanzar y

superar las expectativas de sus clientes con el objetivo de alcanzar la excelencia. La empresa respeta cuidadosamente las leyes y normativas donde opera y no solo se limita al cumplimiento de leyes, sino que se adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 que hace referencia a las buenas prácticas de administración de empresas.

Un aspecto importante a destacar, es que dada la importancia que tienen las marcas en las mentes de los consumidores, Lozada Viajes reconoce este hecho, y hace más de 30 años que trabaja en posicionar su marca. Es por ello que continúan invirtiendo permanentemente para destacarse entre sus competidores.

Este presente reporte nace con el objetivo de analizar la situación actual de la empresa Lozada Viajes a través de diferentes herramientas que servirán como soporte para realizar un examen interno y externo, establecer un diagnóstico, una solución y un plan a seguir para reposicionar sus productos a través del análisis de sus mercados potenciales.

Los hábitos, deseos y oportunidades de los consumidores han cambiado drásticamente tras el impacto de la pandemia en el año 2020 producto del brote de COVID-19. Las empresas se vieron sumamente involucradas en cuestiones económicas, sobre todo el sector turismo. Se detecta la necesidad de reevaluar la situación presente de dicha empresa en cuanto a la relación consumidor - producto para tomar las medidas necesarias y potenciar las acciones y ventas de la empresa bajo las nuevas circunstancias en la que se encuentra el mundo.

Como problemática, se puede observar a simple vista, que la empresa no cuenta con una distinción de programas de acción en base a los segmentos de mercado que apunta.

Ya hemos establecido las tres unidades de negocio con las que trabaja Lozada Viajes, dejando entrever que el fuerte es la red de franquicias, la cual se ha desarrollado con cautela y extremo detalle, que dio como resultado su éxito. Pero, en cuanto a los productos y clientes de las agencias de viajes, se deja entrever dos problemáticas que no están siendo abordadas.

La primera consiste en la falta de distinción de sus tipos de consumidores en cuanto a necesidades, deseos y oportunidades. Se estima que posterior a la pandemia, se ha potenciado de manera drástica el turismo nacional e internacional a países limítrofes (Brasil, Chile, Panamá, etc.) por varias cuestiones que serán examinadas a lo largo de este trabajo. Sin embargo, no se ha detectado ningún programa de acción en cuanto a este fenómeno ni se

conoce una diferenciación detallada de los clientes (edades, ingresos, etc.) que permita entregar el producto correcto al consumidor correcto vía el medio adecuado.

A su vez, y en segundo lugar, la venta online que nace con la idea de alcanzar la omnicanalidad, se ve fuertemente debilitado dado que la página actual (www.lozadaviajes.com) no permite transacciones meramente online, sino que sirve como un paso previo a la venta presencial. Este factor desemboca en una desventaja frente a competidores como “Booking.com” y “Despegar” quienes cuentan con una plataforma integrada que permite comenzar y finalizar el proceso de compra dentro del mismo sitio web.

La relevancia e importancia de este estudio radica en que, a partir del análisis interno y externo de la empresa, encontrar soluciones y establecer programas concretos para reposicionar la empresa Lozada Viajes y que continúe siendo pionera dentro del sector turismo en Argentina.

Apartado de Análisis

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Examinando la situación política de Argentina, país en donde opera y se encuentra la casa central de Lozada Viajes y sus respectivas franquicias, se conoce que adopta para su gobierno la forma representativa, republicana y federal. Los tres Poderes se controlan unos a otros para garantizar la descentralización del poder. Posee un régimen democrático y sistema de gobierno presidencialista. El tipo de sufragio es universal y obligatorio a partir de los 18 años.

Yehonatan Abelson (2021) menciona la existencia de una “grieta argentina”, que podría simplificarse como el profundo espacio que separa a kirchneristas de anti-kirchneristas el cual tuvo sus inicios en junio de 2007. Pero en realidad, la grieta en la nación argentina, es una característica tan intrínseca como la bandera, el mate o la inflación (Abelson, 2021).

Actualmente, se encuentra en el gobierno el partido “Frente de todos” con Alberto Fernández (presidente de la nación) al frente del mismo. Este partido surge de la convergencia de cuatro grandes sectores políticos: el Partido Justicialista (peronista), los

sectores “peronistas”, los “kirchneristas” (seguidores de la ex presidenta y actual vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner) y el Frente Renovador liderado por Sergio Massa (Kirchner, s.f.).

Este año es uno especial, dado que toman lugar las elecciones presidenciales, un tema controversial y bañado de incertidumbre para la población Argentina. Es de conocimiento público que la candidatura del presidente Alberto Fernández abarcó dos eventos que marcaron fuertemente a la Argentina: la pandemia (2020 - 2022) y el mundial de fútbol que tuvo lugar en diciembre de 2023. Ambos eventos representaron un antes y un después, poniendo en jaque la continuidad del gobierno fruto de las consecuencias que la pandemia le dejó a la población. Por otro lado, tras el triunfo de Argentina en el mundial de fútbol, la población se encuentra en un momento de alegría y bienestar que no se ha observado en mucho tiempo.

Cuando se les consultó a los encuestados sobre los sentimientos que tienen respecto de los próximos comicios, un 37,9% de ellos indicó que le genera esperanza, un 24,8% dijo que le produce expectativa y un 17,9% expresó tener preocupación (Infobae, 2023).

Lo cierto, es que existe muchísima incertidumbre con respecto a qué puede suceder en las elecciones. Históricamente, alrededor del tiempo en que toman lugar las mismas, tiende a haber una gran devaluación y aumento del dólar que perjudica a todos los actores que forman parte del comercio. También se pronostica un aumento sustancial del gasto público que se financiará con la emisión de pesos.

Menescaldi prevé saltos y volatilidad, en caso de conflictos e incertidumbre. Sobre todo, teniendo en cuenta el contexto electoral. (Pizarro, 2023).

Factores Económicos

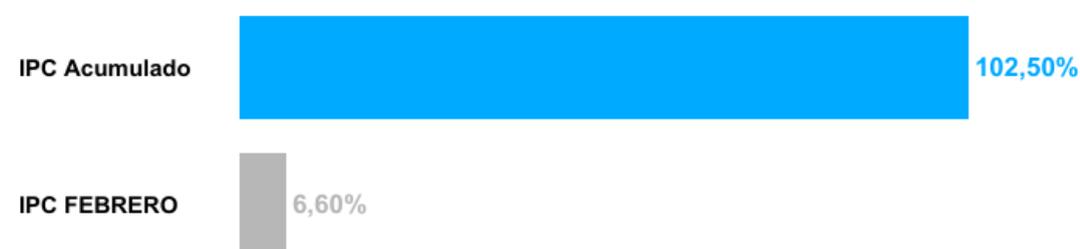
La inflación en Argentina siempre fue un tema de habla constante entre la sociedad, los medios y los dirigentes políticos debido a la inestabilidad económica que predomina sostenidamente en el país.

En contexto de pre-electoral, la situación se agrava, de tal manera que el índice de inflación calculado por el indec acumuló 21,7% en el primer trimestre del año en curso (Enero a Marzo de 2023) y acumula un 104,3% anual (2023 vs 2022). Tales datos se definieron como el peor número interanual desde septiembre de 2001.

La inflación continúa en alza y bajo este escenario y sin medidas determinadas para lograr un freno, no se visualiza un quiebre en esta tendencia. Esto tiene un efecto directo y negativo sobre los salarios afectando el poder de compra de los ciudadanos al momento de efectuar las compras del mes y notar un 10% de aumento en promedio mes a mes. La inestabilidad de precios y los aumentos insuficientes de los salarios afecta enormemente a la población argentina.

Figura 1: IPC acumulado & IPC febrero

IPC ACUMULADO VS MENSUAL



Fuente: INDEC

+ a b | e a u

Fuente: Jueguen, F. (2023). *Inflación de Marzo 2023*. Editorial: La Nación. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-de-marzo-de-2023-fue-77-y-acumula-1043-en-12-meses-nid14042023/>

Continuando con el análisis de la situación económica del país, un tema de gran discusión gira alrededor del dólar. Continuamente aparecen nuevos tipos de denominaciones para el “dólar” dado que cuenta con diferentes cotizaciones dependiendo del medio de pago, entidad y otros factores. El dólar del que se habla comúnmente es el “blue”, dado que el oficial tiene un cepo de \$200 USD por mes por ciudadano y es prácticamente inaccesible para la población general.

En el mes de abril del 2023, se pronostica una devaluación del peso y un aumento drástico del dólar en el año en curso (2023) debido a las elecciones presidenciales. Las mayores tensiones estarán concentradas en el mercado paralelo del dólar blue (no oficial) dado que el mismo se rige por oferta y demanda y se considera que es muy sensible a la especulación.

El Gobierno está buscando soluciones preventivas para evitar una devaluación drástica cerca de las elecciones utilizando un esquema de devaluaciones diarias que gradualmente afectan el bolsillo de los argentinos.

Camilo Tiscornia (2023) sostiene que el Gobierno querrá frenarlo, como en años electorales, pero luce difícil. La sequía es un riesgo y el exceso de pesos es otro. A priori, se estima que se mantendrá un ritmo de suba similar al actual, con un probable salto en diciembre, con el cambio de Gobierno. Pero en todo momento va estar el riesgo de un salto drástico (Tiscornia, 2023).

Cambiando de foco hacia el ámbito del turismo, se considera oportuno mencionar que el Gobierno ha anunciado el comienzo del Previaje 4 para fomentar el turismo en temporada baja. Si bien esta medida podría considerarse como “Política”, se ubica dentro de los factores económicos dado que presenta un efecto positivo sobre los ingresos y posibilidades de los ciudadanos argentinos en cuanto al turismo y sus destinos elegidos.

PreViaje es un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de los viajes en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos dentro del país. Para aquellas personas afiliadas de PAMI, la devolución es del 70%. En la cuarta edición, el beneficio será para viajes entre el 24 de mayo y el 30 de junio de 2023.

De acuerdo con los datos extraídos de las estadísticas oficiales, los destinos más elegidos fueron Buenos Aires, la Ciudad de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Estos distritos fueron los que más turistas aportaron. Por otro lado, San Carlos de Bariloche, Ushuaia, El Calafate, Puerto Iguazú, Mar del Plata, Salta, Mendoza, Ciudad de Buenos Aires, San Martín de los Andes y Villa Carlos Paz fueron los destinos más elegidos

Este programa nace con el fin de fortalecer la industria nacional y actúa como un incentivo para que las personas elijan como sus destinos vacacionales diferentes puntos de Argentina. En el escenario post pandémico, se reconoce que el turismo ha tenido un brote positivo dado que las personas no han podido salir de sus respectivos países, e incluso, hogares, por un tiempo prolongado. Este efecto beneficia al sector de turismo brindando nuevas oportunidades y posibilidades.

Además de los beneficios que PreViaje ha traído para el turismo Argentino, también ha contribuido a la economía dado que se han desarrollado 54 mil nuevos puestos de trabajo.

Es importante destacar que, tal como señala el Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina:

Más de 6 millones de turistas accedieron a PreViaje en sus tres ediciones, con un impacto cercano a los \$200 mil millones para las economías regionales, que generó 54 mil nuevos empleos, de acuerdo al relevamiento del Observatorio Argentino de Turismo (Ministerio de Turismo y Deportes, 2022).

Factores Sociales

En cuanto a la cultura general, se considera que la sociedad se caracteriza por ser afectuosa y cálida, partiendo de la importancia de compartir entre amigos o familia. Las tradiciones argentinas son muy ricas y conocidas por toda su población, con muchas costumbres relacionadas con el campo, el folklore, el asado, el mate, la empanada, el dulce de leche, el fútbol, la artesanía, la pintura y la agricultura (Dakosta, 2021).

Ampliando acerca del “mate”, esta infusión de hierbas es una de las características más importantes del país y se acostumbra a compartir cotidianamente con amigos, familiares e inclusive desconocidos. Es una forma de acercamiento entre las personas y los diferentes grupos en los cuales se desempeñan.

No hay discusión alguna, que el deporte que más les gusta a los argentinos es el fútbol. La pasión por el fútbol y todo aquello que gira a su alrededor es furor entre la sociedad y se dice que es aquello que une a la población y le da un sentido de pertenencia inigualable.

En diciembre del 2022, sucedió uno de los eventos más importante y esperado para los argentino, el mundial de fútbol que toma lugar cada 4 años. Y, en esta oportunidad, el equipo argentino liderado por el mejor jugador del mundo, Lionel Messi, salió campeón luego de 36 años (Parrondo, 2022).

La alegría de la sociedad fue tal, que las calles se llenaron de millones de argentinos festejando mientras cantaban las canciones de fútbol conocidas por todos. Este fenómeno que no se observaba hace años, tuvo un efecto prolongado y positivo sobre la sociedad, de tal manera que sus canciones se siguen cantando y los argentinos de todo el mundo se reconocen como “familia” no importa donde estén.

En cuanto a la sociedad y su relación con los ingresos, se registra un cambio importante: la sociedad argentina, caracterizada por la gran homogeneidad de su clase media y la existencia de una franja relativamente pequeña de personas en niveles de pobreza, ha dado paso a una creciente segmentación al interior de la clase media y a un aumento importante de los estratos más bajos. Con el pasar del tiempo, la clase media se va reduciendo, dividiendo el país entre ricos y pobres únicamente (Naciones Unidas, 2002).

En el año 2022, la pobreza tuvo un aumento drástico y cerró en casi un 40% (39.2%) que se traduce en 18 millones de argentinos. Se pronostica que continuará en aumento durante el 2023 dada que la altísima inflación y el bajo nivel de ingresos supera el alza económico y el aumento de puestos de trabajo.

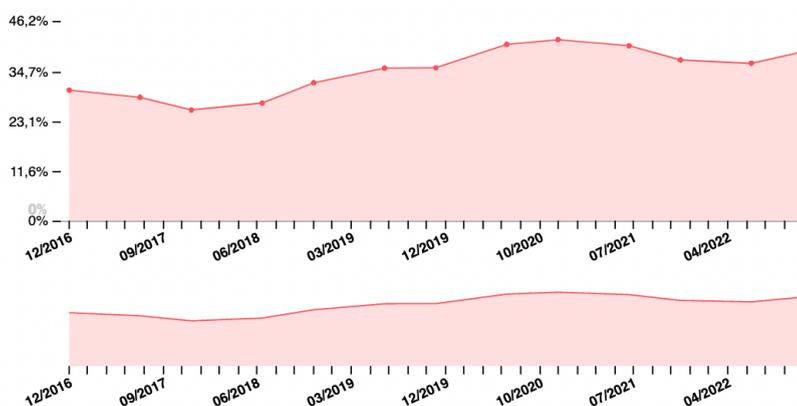
Figura 2: Valor semestral de Pobreza en Argentina en el año 2022

Pobreza

Para calcularla, se analiza la proporción de hogares cuyo ingreso no supera el valor de la Canasta básica Total (CBT). Se elabora en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)

39,2%

VALOR SEMESTRAL DEL
12/2022 - 06/2022



Fuente: Jueguen, F. (2023). *La pobreza subió en 2022 y cerró en 39,2%*. Editorial: La Nación.

Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-pobreza-subio-en-2022-y-cerro-en-392-ya-afecta-a-181-millones-de-argentinos-nid30032023/>

Regresando al 2023 y entrando en el ámbito del turismo y eventos recientes, se ha registrado que casi 13 millones de argentinos han elegido viajar dentro de Argentina para los días feriados de semana santa, un 4% mayor que la misma fecha que el año pasado, 2022.

A su vez, también se observó un mayor ingreso de turistas extranjeros provenientes de Chile y Uruguay, sobre todo en las provincias de Mendoza, Córdoba y Entre Ríos, mientras que la afluencia de viajeros brasileños eligió como destino preferidos diferentes puntos vacacionales de la Patagonia.

Gustavo Hani (2023), presidente de la Cámara Argentina de Turismo, sostiene que semana santa representó un fin de semana repleto de interés federal por parte de los viajeros con números de ocupación promedio superiores a los del año 2022. El gran crecimiento del turismo interno, que se viene demostrando tanto en las temporadas como en los fines de semana de escapadas, permiten tener muy buenas expectativas para lo que resta del año para la industria argentina (Hani, 2023).

El turismo nacional continúa en alza y sigue superando supremamente los niveles de pre pandemia. Los vuelos turísticos de cabotaje de Aerolíneas Argentinas aumentaron un 17% en el 2022 con respecto a los números pre pandémicos del 2021 teniendo en cuenta sus 20 destinos más importantes y visitados (Infobae, 2022).

En adición a lo anteriormente establecido, Argentina sigue recibiendo más turistas respecto a años anteriores teniendo en cuenta la pandemia que, como se ha mencionado anteriormente, tuvo lugar entre los años 2020 y 2022. El flujo de turistas proviene en su mayoría de los países de Chile (412.790 turistas), Brasil (294.889), Uruguay (257.978), Estados Unidos (220.395) y Paraguay (140.733). El crecimiento registrado en el primer trimestre del 2023 aumentó en un 100% respecto a los niveles pre pandémicos (Inforegión, 2023).

Factores Tecnológicos

En el presente año (2023) se llevaron a cabo diversos estudios para relevar el impacto de la tecnología sobre el turismo. El mundo se encuentra en constante cambio dado los grandes avances tecnológicos y los cambios que producen en la sociedad y en los hábitos de los consumidores. Los millennials han tenido su cuota en este cambio, aunque él mismo ha alcanzado a todos los grupos de edades.

Según un estudio encabezado por Stratos Jets, el 80% de las reservas de viajes se realizan online y se pronostica que 700 millones de viajeros harán sus reservas a través de internet en el 2023.

Las agencias online (OTAs) y las plataformas de reserva permiten al viajero planificar sus vacaciones desde cualquier punto del mundo y en cualquier lugar, a través de su teléfono móvil, computadora o cualquier aparato electrónico conectado a internet. Siguiendo los estudios llevados a cabo por Statista, más del 60% de su facturación anual procede precisamente del e-commerce.

Dentro de las tecnologías más importantes e innovadoras para la industria del turismo, se destacan las siguientes: Telefonía móvil, Realidad aumentada Internet de las Cosas (IoT), Asistentes de voz, Big Data, Blockchain y el 5G.

Está claro que la tecnología está revolucionando el mundo y uno de los principales impactos, es el empoderamiento del viajero. La tecnología ha permitido que el viajero esté mucho más informado y se ubique en un rol mucho más proactivo a la hora de organizar y planificar sus vacaciones. Esto significa que nos encontramos ante un turista sumamente exigente.

La globalización y las redes sociales presentan un aspecto muy importante a tener en cuenta por las agencias de viaje y es la conexión e interacción de los internautas, tanto entre ellos como con las empresas. Hoy en día, los viajeros de todo el mundo se encuentran en constante comunicación dejando recomendaciones en blogs, páginas web y otros, así como feedback tanto positivo como negativo de los servicios y productos que han consumido, que sirven como referencia para otros usuarios.

Por un lado, el avance de internet ha permitido ampliar los canales de distribución. Una agencia de viajes puede ofrecer sus servicios online sin necesidad de cerrarse únicamente a las ventas presenciales como sucedía anteriormente.

Por otro lado, las nuevas tecnologías y desarrollo de inteligencia artificial permite que las empresas turísticas sean más eficientes al poder realizar presupuestos de manera más rápida, simplificando procesos internos. Estos mismos programas sirven el propósito de recopilación y análisis de datos que brindan información valiosa para las empresas que permite tomar decisiones y conocer al consumidor para elaborar nuevos productos y/o estrategias de ventas y fidelización.

Una de las principales tendencias de la última década, por parte de los viajeros, es descubrir los destinos por cuenta propia. Los paquetes organizados y estructurados se han vuelto menos atractivos y han pasado al frente los paquetes dinámicos que permiten reservar servicios sueltos y combinarlos a gusto. Este fenómeno y hecho es lo que se denomina “personalización extrema” y es el protagonista del siglo.

En cuanto a la tecnología en relación con el turismo en Argentina, las aplicaciones de alojamiento y turismo nacional, las etiquetas electrónicas, documentación remota y las eSIMs internacionales, son algunos ejemplos de tecnologías que están cambiando el área de turismo en Argentina y el resto del mundo.

La e-sim internacional es una SIM card electrónica, que permite a las personas permanecer en contacto y navegar la red sin necesidad de usar roaming. En cuanto a aplicaciones de alojamiento, se puede mencionar a Alquiler Argentina, Trivago y Airbnb como algunas apps que permiten buscar y reservar alquileres temporarios en todo el país. Además, existe una app llamada “ Argentina Guía de Viaje” que nace con el objetivo de dar a conocer la cultura local.

Otra revolución y cambio impactante en las tecnologías, fue el “check-in” digital por parte de las aerolíneas. Fue implementado por primera vez por LATAM con el objetivo de reducir los tiempos de espera en la fila por un 70%. Hoy en día, casi todas las aerolíneas del mundo tienen esta opción.

Además cabe destacar que, según un estudio llevado a cabo por Booking.com, un 84% de los argentinos manifiesta que vale la pena viajar. Esto claramente se ha visto reflejado en las cifras del sector turismo y en el aumento de los vuelos, reservas y movilidad de las personas.

Por último, en enero de 2023, el gobernador de Córdoba presentó un proyecto para crear un Centro de Innovación y Desarrollo de la Industria del Turismo en la ciudad de Carlos Paz con el objetivo de promover la innovación, el desarrollo y la transferencia tecnológica en pos de la productividad y competitividad de la industria turística cordobesa, consolidando así un ecosistema colaborativo en donde interactúen empresas, emprendedores, estudiantes e investigadores.

Para nosotros, como gobierno, es importante apuntalar esta economía regional como lo hacemos con todo el sector productivo cordobés. En el tema turismo,

Córdoba está demostrando con esto que hacemos hoy que quiere dar un paso adelante, que está dispuesta a innovar, a consolidarse como el principal destino turístico de nuestra Patria y a seguir avanzando”, comenzó el mandatario provincial (Gobierno de Córdoba, 2023).

Factores Ecológicos

Los ecosistemas del mundo regulan el aire, el agua y el suelo de los que todos dependemos y constituyen un mecanismo de defensa único y eficaz en función de los costos contra los fenómenos meteorológicos extremos y el cambio climático. Para lograr el crecimiento sostenible, se requiere una mejor gestión de los recursos naturales, políticas fiscales respetuosas con el medioambiente, mercados financieros más verdes y programas eficaces de gestión de los desechos a nivel mundial. (Banco Mundial, (n.d.)).

La naturaleza está amenazada y 1 millón de especies animales y vegetales, de un total estimado de 8 millones, se encuentran en peligro de extinción, muchas de ellas en un plazo de 10 años. (Banco Mundial, s.f.).

En cuanto a Argentina, existe una gran conciencia por el cuidado del medio ambiente. A nivel mundial, la preocupación aumentó en un 16% y el país no se queda atrás. Una investigación realizada por la Fundación Vida Silvestre en Argentina demuestra que el 91% de las personas les interesa el cuidado del ambiente y el 84% está dispuesto a involucrarse (Jaramillo, 2022).

Otro aspecto ecológico y no de menor importancia es el reciclaje. En Argentina, la cultura del reciclaje es baja. Datos recolectados en el 2022 demuestran que solo el 4% de los residuos se recicla efectivamente mientras el restante 94% restante termina en rellenos sanitarios, basurales a cielo abierto y en el ambiente en general. Lo curioso es que de este 94%, más de la mitad es recuperable.

Pero, la esperanza no está completamente perdida. Estudios llevados a cabo a nivel mundial en el 2022 demuestran que el interés y la preocupación por el medio ambiente y su cuidado ha aumentado en un 16% en los últimos 5 años. Argentina transita por un camino similar encabezando una investigación exclusiva realizada para Fundación Vida Silvestre en el país indica que al 91% de las personas les interesa el cuidado del ambiente y el 84% está dispuesto a involucrarse (Jaramillo, 2022).

Un concepto importante y que comienza a tomar relevancia a partir del 2021, es el ecoturismo. El ecoturismo se define como un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local (educ.org, 2019). Con este concepto, se deja claro que existe la posibilidad de viajar y cuidar el medio ambiente, así como conocer y colaborar proactivamente con el lugar al aire libre que se decide visitar. Uno de los ejemplos claros de este tipo de viaje dentro de Argentina, es el glaciar Perito Moreno.

Es necesario tomar el compromiso de velar porque nuestro viaje (desde la elección misma del destino y del operador), produzca un impacto ambiental mínimo, un impacto económico y un impacto social positivo (Pelli, 2021).

Factores Legales

En cuanto al entorno legal, en mayo del año 2022, se celebró un convenio entre el Ministerio de Turismo y Deportes y la Radio y Televisión argentina con el objetivo de promover y desarrollar las actividades turísticas y deportivas de todo el país.

En dicho convenio, se establece que la televisión y radio pública se compromete a mostrar lo que sucede en cada una de las localidades del país y poner en valor las Fiestas Argentinas, para apoyar y dar a conocer lo que realiza cada uno de los pueblos y ciudades de la Argentina, y que los mismos se puedan dar a conocer a toda la sociedad. La difusión de la cultura toma un lugar sumamente importante en la promoción de un sentido de pertenencia y transmisión de valores argentinos. Dicha medida invita a todos los argentinos a viajar y conocer estas tradiciones.

Si bien dicha medida se desarrolló en el 2022, el Ministerio de Turismo y Deportes continúa apoyando al sector de turismo y el mismo responde de manera positiva, de tal manera que, 6000 prestadores turísticos ya se inscribieron a la cuarta edición de PreViaje que toma lugar en el primer semestre del 2023. Esta cifra representa un aumento del 10 % con respecto a la anterior etapa del exitoso programa de promoción turística.

Continuando con las medidas tomadas por el Ministerio de Turismo y Deportes, cabe agregar, que han desarrollado una landing page que permite dar a conocer a los consumidores cuáles son las agencias autorizadas para vender viajes y poder evitar estafas. Esta medida beneficia inmensamente a Lozada Viajes, que por supuesto, figura dentro del buscador. También ofrece asesoramiento de cómo denunciar en caso de que un consumidor haya sido estafado.

Desde hace unos años, el Gobierno de Argentina continúa encontrando maneras de proteger a los consumidores y beneficiar el turismo. Tal así, que a finales del 2022, se inició una medida para sancionar la actividad ilícita de agencias no autorizadas. Esta medida no solamente se dio por estafas, sino también para proteger aquellas que se desempeñan respetando la ley y se encuentran dadas de alta como sociedades comerciales.

En marzo de 2023 la comisión de turismo del Senado presentó un proyecto de ley para controlar el “efecto Airbnb”, es decir, la actividad de alquileres privados de carácter temporario. Lo que se busca es crear un registro nacional de alquiler temporario orientado a la regulación del contrato de locación temporaria con fines turísticos en la República Argentina.

El proyecto, que cuenta con 21 artículos, nace con el fin de abordar la problemática de la competencia desleal respecto a alquileres temporarios para asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo. Esta ley alcanzaría a los propietarios o administradores que cuenten la autorización para comercializar inmuebles de forma temporaria (hasta 90 días), los huéspedes y toda persona que comercialice, publicite u ofrezca a través de cualquier medio, viviendas de alquiler temporario para uso turístico. Es decir, las plataformas estilo Airbnb.

En cuanto a los viajes nacionales e internacionales, cabe destacar que a finales del año 2021, el Gobierno de Argentina removió la posibilidad de adquirir pasajes, hospedajes u otros tipos de conceptos relacionados con las vacaciones, en cuotas sin interés. Esto se da de la mano del aumento del dólar turista (\$440), que comienza a cobrarse a partir de los \$300 dólares gastados con tarjeta.

Análisis Interno

Ficha Técnica

Información Institucional

- Nombre comercial: Lozada Viajes
- Razón social: Franquicias Turísticas de Argentina S.A.
- Año De fundación; 1987
- Descripción del negocio: Asesoramiento y comercialización de todos los servicios de viajes del mundo

- País de origen: Argentina
- Dirección: Lavalleja 785, Pisos 2, 3, y 6- Córdoba, Argentina
- Teléfono: 0810 555 6923
- Sitio web: www.lozadaviajes.com
- Página de Facebook: www.facebook.com/lozadaviajes

Sistema de Franquicias

- Constitución de la primera franquicia: 2005
- Locales propios: 3
- Franquicias en operación: 80

Datos del Local

- Dimensiones mínimas: Desde 20 m²
- Población mínima: Desde 10.000 habitantes
- Ubicación preferible: Calles o avenidas céntricas, peatonal, shoppings, galerías y paseos comerciales

Datos Económicos

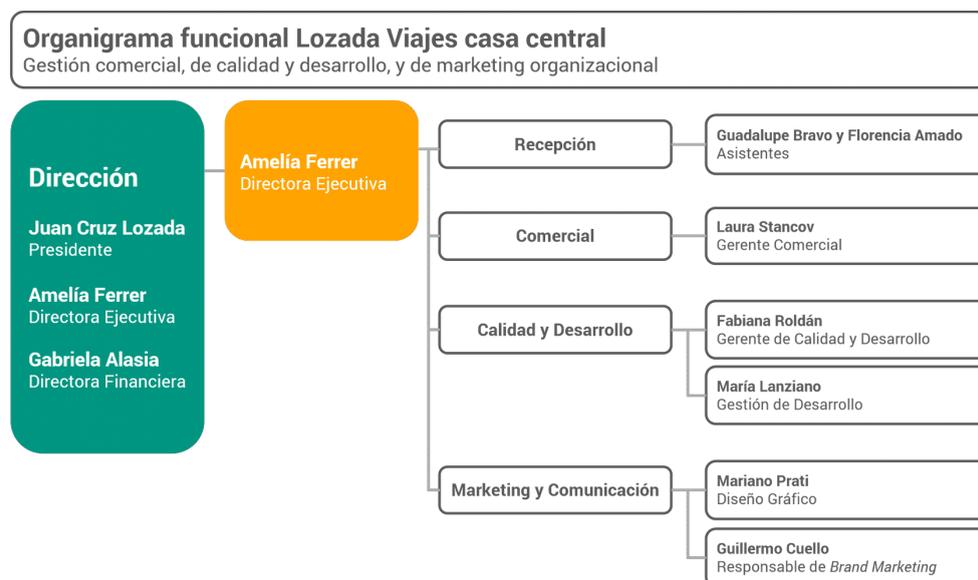
- Canon de ingreso: Variable según la zona
- Inversión inicial sin stock: \$6.500 x m² aprox. (armado del local)
- Stock inicial: No aplica en el rubro
- Inversión total: Variable según la zona/mercado
- Regalías: Bonificadas el primer año. Mensuales.
- Canon de publicidad: Bonificado
- Facturación anual por local: Variable según la zona/mercado
- Promedio de empleados por local: 1 a 5, según la zona
- Financiación disponible: Sí, exclusiva de Lozada Viajes
- Duración del contrato: 5 años
- Recupero: 15 a 18 meses
- Franquicia exportable: Si
- Publicidad corporativa: Si
- Territorio exclusivo: Si, variable según la zona/mercado
- Franquiciado activo o pasivo: Activo
- Entrenamiento del franquiciado: No es excluyente

- Lugar y dirección del entrenamiento: Buenos Aires y/o Córdoba. Presencial/Online. Permanente.

Organigrama

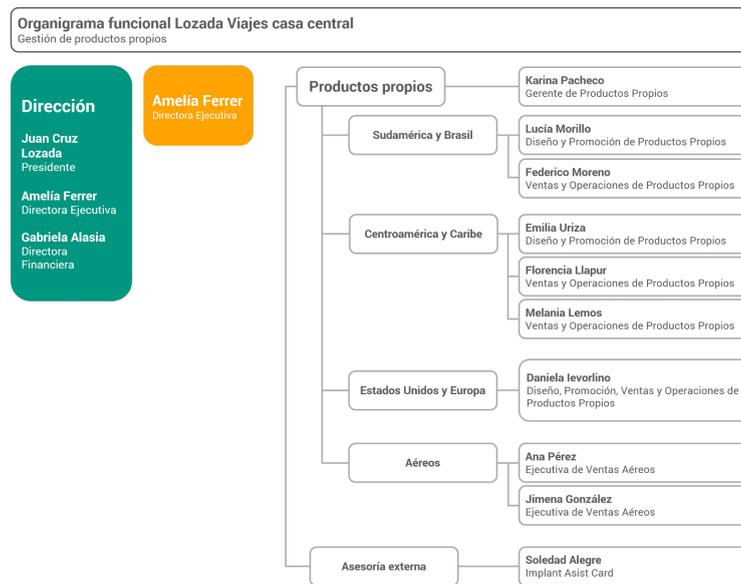
En cuanto a la estructura interna de funciones y tareas de Lozada Viajes, a continuación se exponen los distintos organigramas correspondientes para las diferentes unidades de negocio en las que se encuentra la empresa. Esto incluye las figuras más representativas de su empresa, sus responsabilidades y jerarquías, tareas y funciones y sus vínculos y relaciones con las demás áreas de la empresa.

Figura 3: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central – Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional



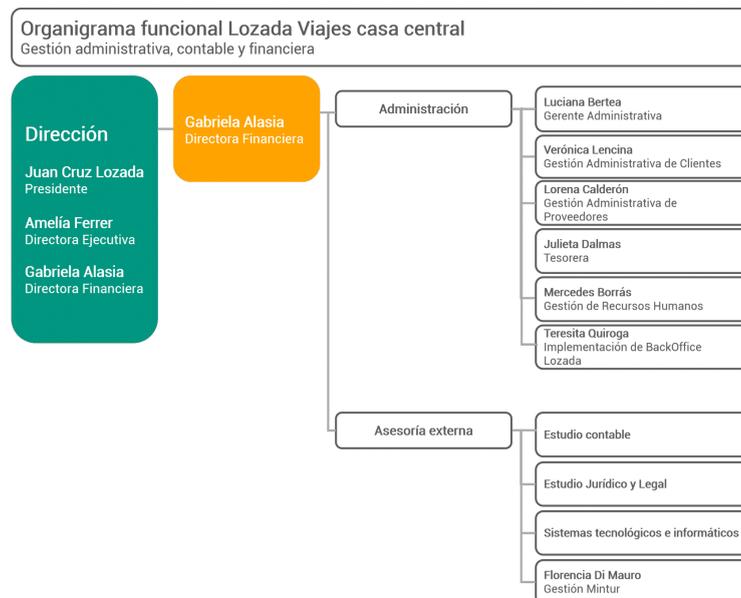
Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018; Recuperado de:
<https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Figura 4: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central – Gestión de Productos Propios



Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018; Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Figura 5: Organigrama Funcional Lozada Viajes Casa Central – Gestión administrativa, contable y financiera



Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018; Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Misión, Visión y Valores

Misión

Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes y los seguros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión, crear valor y crecimiento sustentable para los socios franquiciados y otras partes interesadas y brindar servicios excelentes y con calor humano a los clientes (Lozada Viajes, s.f.).

Visión

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina (Lozada Viajes, s.f.).

Valores

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Positivismo
- Liderazgo Participativo
- Relaciones asociativas (Lozada Viajes, s.f.)

Negocio en el que se encuentra

Agencia de Viajes

Como agencia de viajes minorista, la empresa se dedica a la venta de los diferentes elementos pertenecientes a los viajes vacacionales y de negocios directamente al consumidor (B2C).

Tour Operador

Como agencia de viajes mayorista, se dedica a la venta de paquetes de viaje y otros elementos que forman parte de los viajes (vuelos, hoteles, etc.) a sus mismas agencias de viaje (franquicias Lozada). Es una mayorista de packs vacacionales exclusiva (B2B).

Red de Franquicias

Lozada Viajes como red de franquicias de agencias de viaje de Lozada Viajes es un modelo de negocio que funciona de tal manera que la casa central Lozada otorga el derecho a un tercero de utilizar la marca y operar bajo su mismo sistema comercial.

Cartera de Productos Ofrecidos

La cartera de productos ofrecidos por Lozada Viajes es muy amplia y variada dado que existen maneras de combinar los distintos elementos de un paquete de viajes. Sin embargo, se mencionan los principales a continuación. Para este análisis, también dividiremos por unidad de negocio.

Agencia de Viajes

- vuelos nacionales e internacionales
- hotelería nacional e internacional
- trenes nacionales e internacionales
- cruceros nacionales e internacionales
- excursiones nacionales e internacionales
- paquetes turísticos vía bus nacionales e internacionales
- paquetes turísticos aéreos nacionales e internacionales
- (ver listado completo en Anexo I).

Tour Operador

- Principales
 - Aéreos
 - Hotelería
 - Paquetes turísticos
- Secundarios
 - Trenes
 - Cruceros
 - Excursiones

Red de Franquicias

- Servicios de una amplia gama de tarifas

- Productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja
- Productos de una calidad alta, la mayoría realizados a medida del pasajero

Objetivos y estrategias de corto y largo plazo

Para analizar el tipo de estrategia o estrategias que utiliza la empresa Lozada Viajes, se utilizará como herramienta, la matriz de Ansoff.

Figura 6: Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento; Fuente: Roberto Espinosa, 2015

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Si bien no se cuenta con información clara y explícita acerca de las estrategias que está siguiendo la empresa, se puede deducir que como estrategia principal, se trata de penetración de mercados. Tal estrategia se define como la acción de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales y operando en los mercados actualmente.

La justificación se encuentra en que, actualmente y desde su fundación, la empresa se ha dedicado exclusivamente al mercado Argentino. Comenzó dentro de la provincia de Córdoba y luego se extendió hacia toda la Argentina.

La empresa ya cuenta con tres unidades de negocio bastante centradas y planificadas y se dedican a continuar desarrollando y mejorando sobre ellas. La creación de nuevos productos dentro de cada unidad de negocio es una posibilidad muy factible, pero agregar un producto nuevo como unidad de negocio no es algo que se observa por el momento.

Entrar en nuevos mercados no es algo que resulta conveniente y muchas veces es considerado altamente riesgoso, y a su vez, sumamente costoso. Lozada Viajes se encuentra

muy bien posicionada dentro de Argentina y potenciar y mantener ese posicionamiento sería el camino a seguir.

Las 4P

Producto

En cuanto a los productos, este apartado se relaciona directamente con la cartera de productos ofrecidos. A efectos de evitar repetición, es en esta instancia en donde se deja algunas aclaraciones respecto al producto de Lozada Viajes.

Algunas particularidades del rubro de turismo, es que no se cuenta con ningún stock de producto, sino que sus productos tienen las características de los servicios.

Características de los productos (servicios) de Lozada Viajes:

- **Intangibilidad:** Un servicio es intangible cuando no se puede percibir/apreciar antes de ser adquirido. (Grande, 2005)
- **Inseparabilidad:** Los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce. (Grande, 2005)
- **Heterogeneidad o Inconsistencia:** Es imposible estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. (Grande, 2005)
- **Carácter Perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar. (Grande, 2005)
- **Ausencia de Propiedad:** Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. (Grande, 2005)

Figura 7: Características de los Servicios; Fuente: Grande, E.I

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden almacenarse. • Los servicios no se pueden patentar. • Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes. • Es más difícil comunicar servicios que bienes.
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y del proveedor. • La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos. • Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado. • El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la producción del servicio. • Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente. • La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante. • La producción masiva puede ser difícil.
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda • Los servicios no se pueden devolver • Los servicios generalmente no se pueden revender.

Fuente: Idelfonso, G. (2005). *Marketing de los servicios*. Editorial: ESIC. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qTBg-oZ6WcYC&oi=fnd&pg=PA6&dq=caracter%C3%ADsticas+de+servicios&ots=92qViFxE9_&sig=f2X9amqnyqutLjBhXnllJpwIwmk#v=onepage&q&f=false

También sabe aclarar que 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.

Precio

En cuanto a los precios de sus productos, estos pueden variar sumamente de un negocio a otro y dentro de cada negocio en sí.

Para los productos ofrecidos por las agencias de viajes, los precios de cada paquete vacacional varían en función del destino, medio de viaje, servicios adicionales adquiridos, etc. Las combinaciones y precios posibles son infinitas dado que la forma de combinar los distintos elementos también lo son.

En cuanto a las franquicias, actualmente el valor inicial de inversión sin stock se encuentra en \$6.500 x m2 aprox. (armado del local). El stock va a variar de franquicia en franquicia y el valor se actualiza constantemente dado el contexto inflacionario del país.

Para el tour operador, los precios de sus productos también varían en función de los diferentes paquetes vacacionales, vuelos u hoteles que se ofrecen. Existen desde lo más económicos hasta de lujo.

Comunicación

Lozada Viajes cuenta con diferentes canales de comunicación que utiliza para relacionarse con la sociedad, atraer nuevos clientes, comunicar diferentes tipos de información e invitar a las personas a acercarse a las sucursales.

Para hablar de comunicación, primero debemos mencionar el término “omnicanalidad”. La omnicanalidad hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes, sino también a través de internet (e-commerce).

La omnicanalidad cuenta con cuatro etapas de evolución. La primera comienza por venta tradicional offline o física, el siguiente paso es el e-commerce (online), luego se pasa a la multicanalidad donde se constituyen varios canales, pero desconectados entre sí, y por último se alcanza la omnicanalidad en donde todos los canales se encuentran integrados y se dirige al cliente con el mismo mensaje en todos los puntos de contacto.

La omnicanalidad y comunicación por parte de Lozada Viajes se hace notoria y tangible a través de los siguientes canales:

- Un 0800 555 LOZADA (6923): para atención a viajeros tanto para la venta telefónica como para la atención al cliente (Universidad Siglo 21, 2018).
- El teléfono (0351) 561 1100: para atención exclusiva a franquicias (Universidad Siglo 21, 2018).
- Redes sociales: entre ellas, se encuentran las centrales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter) y aquellas con las que cuenta cada franquicia, como el Facebook de cada una; Lozada Viajes utiliza una tecnología estandarizada para el ordenamiento y la comunicación para reforzar los mensajes, que como marca, quiere dar (Universidad Siglo 21, 2018).
- Casas Lozada: renovación de la identidad de marca; mejora en el saber hacer implementando un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, que se certificará próximamente, además del Campus Lozada y de las facilitaciones

para la gestión del desarrollo de cada una de ellas, desde 2018 con back office operativo, administrativo y comercial (Universidad Siglo 21, 2018).

- Mailing directo a la base de datos de viajeros (Universidad Siglo 21, 2018).
- Una única web potente (www.lozadaviajes.com), donde las franquicias ya tienen presencia y aprovecharán el posicionamiento de la marca Lozada (Universidad Siglo 21, 2018).

Plaza

En cuanto a los canales de comercialización por parte de la empresa, es un proceso bastante complejo y abstracto. Esto se da así porque si bien la empresa cuenta con varios canales de comunicación, a través de los cuales promociona y anuncia sus productos, para cerrar la venta, la persona se comunica con un asesor de ventas que acompaña durante todo el proceso.

La página web no permite realizar compras directas de viajes de ningún tipo, y de franquicias tampoco (por el tipo de producto). Se hará foco en los viajes vacacionales y de negocios, en donde su único canal de ventas/distribución es presencial y de contacto directo, de tal manera que la persona debe acercarse a la sucursal para abonar y cerrar la venta o mantenerse en contacto permanente con el asesor de ventas para abonar vía mail con link de pago.

Como se ha exployado, se podría decir que los canales de distribución son en general presenciales y de contacto directo con el personal de Lozada Viajes y se prestan con un acompañamiento cercano con el cliente.

Análisis de Consumidores y Competencia

Análisis de Clientes Actuales

Para comenzar a conocer a los consumidores actuales de la empresa, es de suma importancia retomar lo mencionado en la introducción acerca de las unidades de negocio de Lozada Viajes. El primero consistía en el funcionamiento como agencia de viajes en sí, el segundo como franquicia de agencias y en tercer lugar, el tour operador.

Como agencia de viajes, se la define como minorista y mayorista. Esta definición proviene de los tipos de productos que ofrece. Como minorista, se hace referencia a la venta

de paquetes vacacionales y de negocios directos al consumidor. En cuanto al funcionamiento mayorista, o “Tour Operador”, consiste en la venta de paquetes de viaje, pero en este caso, exclusivo a las franquicias Lozada.

Por otro lado, mencionamos la red de franquicias de agencias de viaje de Lozada Viajes que, como modelo de negocio, funciona de tal manera que la casa central Lozada otorga el derecho a un tercero de utilizar la marca y operar bajo su mismo sistema comercial.

Las franquicias Lozada cuentan con grandes ventajas competitivas dado que, si bien cada franquicia tiene cierta independencia, también cuentan con el apoyo de la casa central. La comunicación entre ambas partes es fluida, diaria y cercana, y se puede dar por todos los medios de comunicación convencionales (mail, teléfono, etc.). A su vez, la casa central organiza diversos eventos, asambleas, talleres y encuentros e invita a participar a todos los franquiciados para compartir y debatir diversos temas de interés común y conversar acerca de objetivos, desafíos, soluciones y demás.

Dicho lo anterior, dentro del negocio de las franquicias, está claro que los clientes son los franquiciados quienes han adquirido una franquicia Lozada y por lo tanto, se convierten en clientes del “Tour Operador”.

Siguiendo nuestro análisis y desarrollando más en detalle los clientes actuales de Lozada Viajes, dentro de su negocio como agencia de viajes minorista, se identifican a los viajeros que adquieren tanto viajes vacacionales como de negocios.

En el siguiente cuadro se puede observar las ventajas competitivas que la compañía considera que la diferencia de la competencia con respecto a sus tipos de clientes.

Figura 8: Análisis de ventajas competitivas de Lozada Viajes

Franquicias	Viajeros
Accesibilidad al producto turístico	Accesibilidad al producto turístico
Rentabilidad diferencial	Oportunidad de compra dirigida
Financiación	Financiación
Acceso a un equipo de trabajo experto	Cercanía física a la franquicia
Asesoramiento respecto al local (ubicación, estética, etc.)	Experiencia
Marca. Solidez, respaldo por trayectoria	Solidez, respaldo por trayectoria
Poder de negociación	Agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje
Acceso al conocimiento específico del sector	

Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018; Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

4

Análisis de Clientes Potenciales

Franquicias y Tour Operador

El análisis de clientes potenciales para el negocio de las franquicias y su tour operador se reduce a aquellas personas emprendedoras o aquellas que se encuentran en búsqueda de establecer un negocio rentable y propio.

La realidad, es que si bien hay un “estereotipo” de persona que podría considerarse cliente, cualquier individuo o grupo de individuos (socios) podría adquirir una franquicia Lozada. Esto va a depender de la relación y conocimiento de estos individuos con la industria del turismo, o bien, con los negocios en sí.

Agencia de Viajes

Definitivamente es en este apartado/negocio donde se puede encontrar la mayor oportunidad de mejora y donde también surge la definición de los clientes potenciales de la empresa. Antes de comenzar este desarrollo, cabe aclarar que no se definirá un cliente potencial “nuevo” sino, uno y varios ya existentes pero no identificados.

La empresa ha declarado que los clientes actuales de la agencia de viajes “Lozada Viajes” son los viajeros, pero no se ha presentado ningún tipo de claridad acerca de quiénes

son los viajeros, en qué grupo o estatus social se encuentran, si son femeninos, masculinos o ambos, edades, ni otros datos relevantes para su definición.

Es por esto que los clientes potenciales de Lozada Viajes, son aquellos que surgen de la segmentación de mercado. También, desde la segmentación, surge la oportunidad para targetear el mercado correcto con el producto que está buscando o anhelando. Por mercado, se define a la provincia de Córdoba primordialmente, dada su posición y relevancia y también, el resto de Argentina.

Según un estudio llevado a cabo por Nexotur en el año 2018, el 69% de las agencias tiene únicamente clientes vacacionales en contraposición con clientes de negocios. También surgen los datos de que los clientes de las agencias se componen en un 80% de parejas y familias de edades comprendidas entre 35 y 55 años. Le siguen los mayores de 55 años en un 17% y en una menor proporción los menores de 35 años que representan un 3% (Nexotur, 2018).

En cuanto la cuota que cada grupo ocupa, el 45% es alcanzada por las parejas, seguido por las familias con niños pequeños con un 35% y la tercera posición la ocupan los grupos de amigos, señalados por el 16%. En menor proporción, también están las familias sin niños pequeños, con el 4% restante (Nexotur, 2018).

En otro estudio relevado por Agenttravel.es, se confirma que los mayores de 50 años son los que más acuden a las agencias para contratar sus vacaciones y se representan con un 45%, el porcentaje más alto en relación con los otros grupos de clientes que son los que están entre 30 y 40, y los 40 y 50 años, con un 28% y 13% respectivamente (Agenttravel.es, 2019).

La mayoría de los agentes encuestados también han destacado que la gente joven vuelve a las agencias para los viajes de egresados (17-18 años) y para las lunas de miel. Muchos de los profesionales han destacado la subida de contratación de este tipo de viajes. Los viajes en pareja y en familia son los que más se realizan según los agentes, con un 55% y un 30% respectivamente. El 12% de los clientes realizan viajes de negocios (Agenttravel.es, 2019).

En cuanto a los productos más vendidos, se establecen los paquetes turísticos con un 48%, seguidos de los cruceros, con un 20% y los pasajes de avión, con un 17%. En este sentido, los agentes destacan que las parejas prefieren que este viaje se gestione de una

manera más segura, acudiendo a las agencias. En estos casos “el cliente prefiere no arriesgar” y no acude a Internet (Agenttravel.es, 2019).

Figura 9: Edad del cliente que acude a una agencia de viajes a comprar

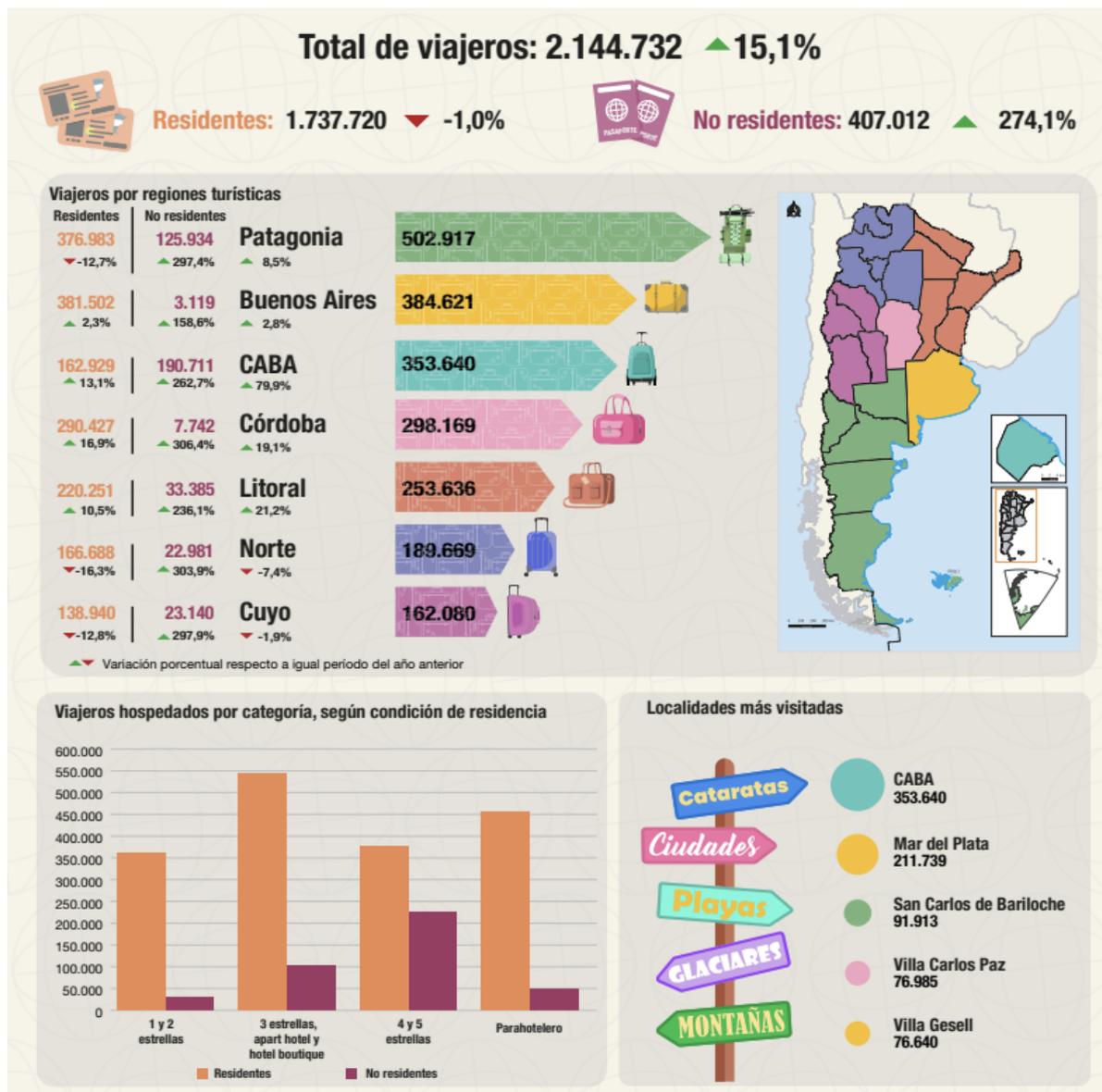


Fuente: *Los mayores de 50 años son los principales clientes de las agencias de viajes* (2019). Editorial: Agenttravel.es. Recuperado de:

https://www.agenttravel.es/noticia-033044_Los-mayores-de-50-anos-son-los-principales-clientes-de-las-agencias-de-viajes.html

En cuanto a los destinos más elegidos, es oportuno mencionar que, según los datos proporcionados por Indec respecto al mes de Enero del año corriente (2023), los destinos más visitados dentro de Argentina fueron la Patagonia, Buenos Aires y CABA. También surgen otros datos interesantes acerca de los tipos de hoteles que eligen los residentes versus los no residentes. Para este análisis, se hará foco en los residentes, en donde se puede observar que prefieren hoteles de 3 estrellas, apart hotel o hotel boutique y, en segundo lugar, Parahotelero.

Figura 10: Datos de turismo 01/2023; INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos, 2023



Fuente: *Encuesta de ocupación hotelera* (2023). Editorial: Indec. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdepremsa/eoh_03_234634DE394D.pdf

Análisis de Competidores Actuales

Agencia de Viajes

Como agencia de viajes, se deben identificar competidores basados en el tipo de producto que ofrece a los viajeros. Las personas que buscan comprar un paquete vacacional o empresas que buscan adquirir viajes de negocios, no tienen interés en Lozada Viajes como la red de franquicias más grande de Argentina, sino que la eligen por la variedad de destinos,

servicios adicionales, planificación e itinerario del viaje, y lo más importante, confianza en que su dinero gastado en tiempo de ocio valga la pena.

Los competidores actuales que la empresa considera son los que se muestran en la siguiente tabla:

Figura 11: Análisis de la competencia Lozada Viajes; Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018

	COMPETIDORES	POSICIONAMIENTO DIFERENCIAL
ARGENTINA/ LATINOAMERICA	Despegar.com	<ul style="list-style-type: none"> Canal online. Agencia de viajes número 1 en Latinoamérica Canal físico (6 franquicias en Córdoba).
	Almundo.com	Canal online y offline. Sistema de franquicias (puntos de venta modelo con costos más altos, por ejemplo, shoppings de alto volumen).
	Ola/Transatlántica	Mayorista y canal offline más canal online (minorista) baja presencia.
	TDH	Canal offline con franquicias en crecimiento (52, aproximadamente).
	Booking.com	Canal online. Solo hotelería. También es proveedor de Lozada.
	Grupo GEA	Pool de agencias de viaje, canal offline (más de 350 agencias adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires).
	TripAdvisor	Canal online a nivel global.
	Agencias de viaje de diferentes aerolíneas	Online y offline.

Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018; Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Como competidores, podemos agrupar a Despegar.com y Almundo.com dado que ambos tienen un gran enfoque en el comercio electrónico y cuentan con plataformas online “client friendly”, de tal manera que permite comenzar y terminar el proceso de compra en un solo lugar y desde la comodidad de la casa.

Despegar cuenta con presencia en más de 21 países actualmente y además de vender paquetes de viaje, le permite al consumidor armar su viaje a medida desde su smartphone o computadora al poder explorar vuelos, hotelería, escapas, actividades y mucho más.

Almundo.com, al igual que Despegar, es una empresa Argentina que actualmente cuenta con 7 franquicias en Córdoba y tiene un sistema de funcionamiento, estrategia y mercado relativamente parecido.

Como competidores de Lozada Viajes, podríamos decir que no son exactamente los competidores modelos. Ampliando lo anteriormente dicho, el tipo de mercado al que se dirigen, los canales de venta y el posicionamiento que ocupan, son muy distintos a la empresa objeto de estudio. Competir con empresas que ofrecen un producto bastante más amplio y distinto, puede derivar en conclusiones erróneas.

Siguiendo con las empresas Booking.com, Trip Advisor y Ola/Transatlántica, surge la misma conclusión anteriormente expresada. Los productos de Booking.com se reducen exclusivamente a alojamientos, lo cual no es exactamente el producto fuerte de Lozada.

Trip Advisor es una empresa masiva y posee un canal online a nivel global. Con esto se quiere decir que el mercado al que apunta es un mercado global con clientes de todos los lugares del mundo. Lozada Viajes tiene un mercado Argentino y no necesariamente debería competir a nivel global, siendo que sus productos y ventajas competitivas se destacan en Argentina.

En cuanto a Ola/Transatlántica, el producto principal se vende a un nivel mayorista y cuenta con una plataforma “full service” online, es decir, que al igual que Despegar.com, permite comenzar y finalizar la compra desde la plataforma sin necesidad de recurrir a una sucursal presencialmente. En este caso se trata de otro competidor que no se considera relevante para el análisis.

En último lugar, TDH sí se considera un competidor significativo para Lozada Viajes al contar con franquicias en Argentina, un posicionamiento importante dentro de Argentina y su casa central, se ubica en Córdoba Capital. Hoy la empresa tiene 60 franquicias en Córdoba y una en cada provincia que consume el hub aéreo de la ciudad para salir al exterior.

La gran ventaja competitiva por parte de TDH es que cuenta con una plataforma online bastante completa, permite realizar compras y encontrar la sucursal más cercana proporcionando a su vez el teléfono de contacto de cada sucursal y cuenta con packs especialmente diseñados para quinceañeras.

Análisis de Competidores Potenciales

Cómo competidores potenciales, se define a tales como aquellas agencias que han ganado posicionamiento y relevancia dentro de Córdoba pero que se han ido extendiendo hacia el resto de Argentina.

Estos competidores no han sido identificados por la agencia en un primer instante y cuentan con productos y servicios innovadores y a su vez, la forma de entregar el producto también se considera potencialmente una “amenaza”.

Figura 12: Análisis de la competencia potencial de Lozada Viajes

Competidores Potenciales	Similitudes con Lozada Viajes	Diferencias con Lozada Viajes
Viajes TDH	Casa Central en Córdoba Posicionamiento Similar Vende a toda la Argentina	Motor de búsqueda de sucursal cercana Plataforma que permite realizar transacciones Viajes de 15
Buteler Viajes	Operaciones desde Córdoba (mayor foco) Plataforma web sin posibilidad de compra online	Sector de packs vacacionales para jóvenes Destinos reducidos Viajes de 15 No opera en otros puntos del país
Pierantonelli Viajes y Turismo	Operaciones desde Córdoba (mayor foco) Plataforma web sin posibilidad de compra online	Sector de packs vacacionales para jóvenes Destinos reducidos Viajes de 15 No opera en otros puntos del país
Hecta Viajes	Operativos dentro de Córdoba Packs de Excursiones	Solamente vende packs de viajes nacionales No es una franquicia Permite reservar el producto online
Alexandria Viajes	Sucursales en Córdoba Sistema de Franquicias	Work and Travel Permite la reserva online de diversos servicios y productos Alquiler de Autos

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Hasta el momento, hemos realizado un análisis externo utilizando la herramienta PESTEL, un análisis interno a través de las 4P de Marketing, un análisis de consumidores y competencia y por último, un análisis situacional (FODA). Todas estas herramientas nos han ayudado a entender en qué situación se encuentra la empresa y cuáles serán los objetivos a plantearse y los planes a seguir para alcanzarlos.

Es importante realizar este estudio por el simple hecho que vivimos en un mundo dinámico, globalizado y sumamente competitivo, en donde la innovación y las mejoras no

pueden estar en falta para que una empresa no quede obsoleta y pueda ser sostenible a lo largo del tiempo.

Lozada Viajes es una empresa con historia y trayectoria y, es por ello, que cuenta con una gran ventaja y una gran desventaja. La gran ventaja es el posicionamiento y la experiencia de la misma. El tiempo recorrido que forma parte de la curva de aprendizaje es lo más valioso para el crecimiento y conocimiento de una empresa.

Pero la gran desventaja, es que puede caer en la obsolescencia. Hacer las cosas de la misma manera por tiempo prolongado, trae estabilidad y seguridad, pero la innovación, mejoras y cambios en los procesos, puede traer muchos más beneficios en el largo plazo. Claramente siempre existe un riesgo en hacer las cosas de una manera diferente, pero permitirse ver las cosas desde otra perspectiva, puede revelar nuevas posibilidades.

Es por esto que este estudio tiene una inmensa importancia. A lo largo del presente reporte de caso, se detalla el diagnóstico y los pasos a seguir para que la empresa Lozada Viajes continúe su historia a lo largo del tiempo.

FODA

Figura 13: FODA de Lozada Viajes

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y relevancia dentro de Córdoba con reconocimiento en Argentina • Sólido equipo de colaboradores internos con experiencia en el rubro • Amplia gama de productos y servicios • Amplia distribución de sucursales a través del país • Excelente entrega del servicio y atención al cliente • Confianza por parte de los consumidores 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de página web que permita realizar transacciones • Poca claridad respecto a los tipos de clientes con los que trabaja • Carencia de una división adecuada de productos • Carencia de explicación online de la personalización de los packs vacacionales • Carencia de segmentación de mercado
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brote positivo de la industria del turismo en el escenario post pandémico • Incentivación del turismo nacional por parte del Gobierno (Lanzamiento de PreViaje 4) • Tendencias favorables hacia viajar (84% de los argentinos). 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por los paquetes dinámicos frente a los paquetes organizados y estructurados • Consumidores más exigentes (internautas conectados a través del mundo). • Entrada de nuevos competidores dada la suba demanda por parte del consumidor por viajar

Fuente: Elaboración propia, 2023

Marco Teórico

En el presente apartado se presentará a aquellos autores y sus respectivos métodos, teorías, lineamientos y conocimientos que se utilizaron para el desarrollo del plan de marketing en cuestión.

Siguiendo a J. M. Sainz de Vicuña, un plan de marketing se define como un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Sainz de Vicuña, 2003).

En esta oportunidad también cabe mencionar los aportes de los autores Kotler y Armstrong (2013), que en su libro “Fundamentos del Marketing” Edición 2013, nos brinda una serie de pasos a seguir para la elaboración de un plan de marketing así como el contenido que debe contener.

1. **Resumen ejecutivo:** Presenta un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia.
2. **Situación actual de marketing:** Describe el mercado meta y la posición de la empresa dentro de él, incluyendo información sobre el mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución.
3. **Análisis de amenazas y oportunidades:** Evalúa las principales amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse el producto, ayudando a la gerencia a anticiparse a sucesos importantes, positivos y negativos, que podrían tener algún impacto en la empresa o en sus estrategias.
4. **Objetivos y cuestiones fundamentales:** Establecen los objetivos de marketing que la empresa desearía conseguir durante la duración del plan y analiza cuestiones fundamentales que afectarán su consecución.
5. **Estrategia de marketing:** Traza la lógica fundamental de marketing con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, y las particularidades de mercados meta, posicionamiento y niveles de gasto de marketing.
6. **Programas de acción:** Desglosa cómo las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos.

7. **Presupuestos:** Detalla un presupuesto de apoyo de marketing que es esencialmente un estado de utilidades y pérdidas proyectadas. Muestra los ingresos esperados y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia está en las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en la base de las compras de los materiales, programación de producción, planificación de personal y operaciones de marketing.
8. **Controles:** Traza los controles que se utilizarán para supervisar el progreso, permitir que la gerencia revise los resultados de la implementación y detectar productos que no están cumpliendo con sus metas. Incluye medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing. (Armstrong y Kotler, 2013)

Kotler y Armstrong expresan que, si bien existen definiciones, teorías y otros aportes que ayudarán a elaborar un plan de marketing, el marketing en sí, no es una ciencia exacta permitiendo nutrir el reporte con agregado y otra información que el analista considere útil para el análisis y solución (Kotler y Armstrong, 2013).

Es por ello que para este reporte también se utilizó herramientas tales como la Matriz de Ansoff, el análisis PESTEL y FODA y el método SMART para la formulación de objetivos.

La matriz de Ansoff tiene su utilización al momento de establecer una tipología de las estrategias de crecimiento. Ansoff fundamenta su clasificación en función de la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a mercados. Así se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como crecimiento por expansión— que incluye el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado- y el crecimiento por diversificación (Peris-Ortiz, 2013).

Figura 14: Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento



Fuente: Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de:

<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

En nuestro apartado de objetivos y estrategias, se ha mencionado anteriormente que actualmente la empresa se orienta hacia una estrategia de penetración de mercados justificada por los hechos que desde fundación, la empresa se ha dedicado exclusivamente al mercado Argentino y que no resulta conveniente ni muestra interés por expandir hacia el exterior dado que no solamente es de alto riesgo sino que también es costoso.

Lozada Viajes tiene una posición y marca fuerte dentro de Argentina, por lo cual, tiene sentido continuar sacando potencial y empujar ese posicionamiento.

Desarrollando nuestras herramientas de análisis, PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. Permite determinar la situación actual de la empresa, con el fin de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos (Torres, 2019).

Para su aplicación, se describen seis dimensiones del entorno en el que se encuentra la empresa: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. El objetivo es comprender qué es lo que sucede actualmente para predecir qué podrá suceder en un futuro cercano y poder actuar en función de ello.

Continuando con el análisis FODA o SWOT El análisis FODA, éste consiste en realizar un examen de los factores fuertes y débiles de una empresa que en su totalidad permiten llegar a un diagnóstico situacional de una organización. Para ello, se realiza una

evaluación interna, definida como debilidades y fortalezas y una externa delimitada por amenazas y oportunidades.

Thompson y Strikland (2011) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

En cuanto al método SMART para la formulación de objetivos, en la administración de la gestión de proyectos, los criterios SMART se utilizan para definir objetivos e indicadores clave de rendimiento (ICR o KPI, Key Performance Indicators) eficaces y para facilitar su realización (Steffens & Cadiat, 2016).

Un objetivo debe responder a cinco características para validar su pertinencia.

1. Específico
2. Medible
3. Asignable
4. Realista
5. Temporalmente (Steffens & Cadiat, 2016).

El acrónimo mnemotécnico SMART permite además tener presentes elementos que favorecen la fijación de objetivos pertinentes (Steffens & Cadiat, 2016).

Diagnóstico

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de la empresa Lozada Viajes, nos encontramos en condiciones de establecer el diagnóstico. Dicho esto, se puede establecer que como problemática principal y haciendo foco exclusivamente en la unidad de negocio de agencia de viaje minorista, la empresa no cuenta con programas de acción específicos para cada segmento de mercado al cual se dirige.

Desarrollando lo anteriormente dicho y basado en nuestro análisis interno y análisis de consumidores actuales y potenciales, se observa que la empresa delimita a sus consumidores en un solo gran grupo denominado “viajeros”. No existe tal distinción entre edades, niveles de ingreso, sexo, grupos familiares, etc., y por lo tanto, al momento de dirigirse a sus clientes, se dirigen con el mismo programa de acción de marketing para todos.

Está claro que la segmentación existe porque los consumidores son todos diferentes, cuentan con diferentes necesidades y deseos, posibilidades, y otros factores que hacen que no todas las acciones de marketing sean efectivas para el mismo tipo de consumidor.

La segmentación permite agrupar los tipos de consumidores en grupos homogéneos basados en características compartidas que permiten diseñar un programa de marketing con altas posibilidades de ser eficaz.

La falta de este concepto también se hace evidente a través de su sitio web que carece de atractivos y CTA's (calls to action) en función del tipo de internauta que podría llegar a la página. Cabe agregar que se desconoce al tipo de consumidor de la agencia de viajes por la cual se creó en su principio el sitio web.

A su vez, y en relación con lo plasmado anteriormente, la falta de distinción de sus tipos de consumidores ha afectado las oportunidades que surgieron en el escenario post pandémico al haber crecido la demanda por el turismo nacional e internacional a países limítrofes como Brasil, Chile, Panamá, etc.

Incentivos tales como el programa Pre-Viaje ha posibilitado que un gran grupo de personas que antes no podía viajar, tenga la posibilidad de conocer nuestro país. Esto presenta una gran oportunidad para ofrecer paquetes de viaje especiales para atender a dicha necesidad que surge a partir de un contexto completamente nuevo.

Uno de los cuantos lemas dentro del rubro de marketing es: “mostrar el mensaje correcto, a la persona adecuada, justo en el momento acertado”. Esta frase resume lo que le falta a la empresa para seguir creciendo y alcanzando el éxito sostenible.

Con lo observado en el FODA, la empresa podría aprovechar el brote positivo en la industria del turismo a través de paquetes de viaje personalizados y personalizables con enfoque en la industria nacional apaciguando las amenazas a través de la creación de programas de marketing basadas en la segmentación llegando al cliente adecuado con un producto “rediseñado” para él.

Dado el posicionamiento, conocimiento, y recursos de la empresa, se cuenta con las herramientas suficientes para poder realizar una investigación y determinar los grupos de clientes y sus características destacadas, mejorar la página web y adaptarla a la nueva

estrategia y renombrar/organizar los productos para que se adapten al tipo de cliente al que van a ir dirigidos.

El objetivo de este estudio se encuentra en que, a partir de la diferenciación de los tipos de clientes y la adaptación de los productos a ellos, establecer programas de marketing concretos y eficaces para reposicionar la empresa Lozada Viajes y que continúe siendo pionera y exitosa dentro del sector turismo en Argentina.

Plan de Implementación

En el presente apartado se procederá a presentar el plan de implementación conformado en primer lugar por el objetivo general que se busca lograr a través de la propuesta acompañado por los objetivos específicos que complementarán y facilitarán el logro del objetivo general.

Luego y para darle más forma y detalles a los objetivos, se expondrá el alcance geográfico y temporal, los recursos comprometidos, las acciones concretas a desarrollar, el marco de tiempo para la implementación y las propuestas de medición o evaluación de las acciones (KPI o Key Performance Indicators).

Objetivo General

Aumentar las ventas de los paquetes vacacionales dentro de la provincia de Córdoba en un 20% en el año 2024 de la agencia de viajes Lozada Viajes (B2C).

Objetivos Específicos

- Ejecutar una investigación de mercado para conocer los gustos, preferencias y actitudes de los consumidores de Lozada Viajes que permita realizar una distinción entre grupos de clientes y clasificarlos como tal (segmentación de clientes). Tal recolección de datos deberá llevarse a cabo durante los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre del año 2023.
- Realizar el rebranding de la marca de Lozada Viajes a través de la adaptación y modificación de los productos a las necesidades y gustos de los consumidores actuales. Deberá realizarse durante el periodo de Diciembre 2023.

- Realizar publicidad a través de las redes sociales y Google con el objetivo de promocionar los productos “nuevos” y atraer nuevos consumidores hacia la marca. Las campañas correrán de forma continua comenzando en el mes de Enero y finalizando en el mes de Abril del 2024 y durante el mes de Mayo del mismo año se medirán los resultados en comparación con el mismo periodo del año 2023.

Alcance

Es en este apartado que se hace oportuno mencionar que el presente reporte de caso tiene por objetivo la elaboración de un plan de marketing para reposicionar los productos de Lozada Viajes a través de la segmentación de clientes, el rebranding y la publicidad enfocada. No se hace alusión a estrategias específicas de marketing aunque se estima, que dado el nuevo enfoque, este cambio traiga consigo beneficios positivos en las ventas de la empresa.

Alcance Geográfico

Si bien la investigación tomará lugar en la ciudad de Córdoba a efectos de poder tomar una muestra significativa y relevante, y además, contar con el personal y los recursos adecuados, los resultados de la misma beneficiarán a todas las franquicias Lozada dado que los resultados de la muestra podrán expandirse a toda la población.

Alcance Temporal

El plan conlleva un tiempo total de 9 meses comenzando en el mes de Septiembre del 2023 concluyendo en el mes de Abril del 2024 y tomando el mes de Mayo como punto de control para realizar las comparaciones pertinentes y medir los resultados obtenidos.

Limitaciones Legales

En cuanto al primer objetivo planteado en relación a la investigación de mercado para la segmentación de clientes es de suma importancia destacar la ley 25.326 de protección de los datos personales dado que establece como deberá efectuarse el tratamiento de los datos recolectados de las personas encuestadas.

Plan de acción I: Segmentación de clientes

El primer y principal plan de acción hace referencia el primer objetivo específico planteado anteriormente y se correlaciona, a su vez, con el diagnóstico previamente realizado, el cual menciona la necesidad de conocer las características de los clientes de la agencia de viajes para poder realizar acciones de marketing efectivas.

Alcance

Tal programa se realizará dentro de la ciudad de Córdoba y tomará lugar en el mes de Septiembre del año 2023 culminando a finales de Noviembre del mismo año.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados que se tendrán en cuenta para el desarrollo y ejecución de la investigación de mercado serán los siguientes:

- Computadora/Notebook (Las personas reclutadas cuentan con este recurso)
- Google Forms (formulario de encuesta en línea)
- Recursos humanos (tres personas estarán designadas a realizar esta tarea).

Acciones Específicas

- La primera acción consistirá en presentar al líder del proyecto que será el nexo entre la investigación y la empresa a efectos de tener una comunicación fluida y efectiva (el líder será el Analista Sr. contratado).
- Durante la primera semana el equipo se reunirá para informales acerca del proyecto y lo que se busca lograr y se comenzará a pensar en la estructura del cuestionario.
- Durante la segunda semana, el equipo procederá a crear el cuestionario de Google con preguntas claves que respondan a la necesidad de información en cuestión
- En la tercera semana, se procederá a realizar los ajustes necesarios en caso que haya que modificar, agregar o suprimir algo y el formulario deberá quedar aprobado para su posterior divulgación.
- Durante la última semana, el mes de Octubre, y la primera semana de Noviembre, se procederá a divulgar la encuesta a través de redes sociales, compañeros de trabajo, familia, salida a la calle, y por medio de QR escaneables. La muestra necesaria y suficiente para concluir la etapa de encuestas será 660 personas con un nivel de

confianza del 96% y un margen de error del 4% para una población equivalente a 3.978.984 (población de Córdoba según el censo realizado en el año 2022).

- A partir de la segunda semana de Noviembre y hasta la tercera semana del mismo mes, se procederá a realizar una depuración y análisis de los datos recolectados.
- En la última semana del proyecto, se presentará un informe escrito con la información relevada del proyecto.

Figura 15: Fórmula de la muestra

La fórmula es:

$$m = \frac{N}{(N-1) \cdot K^2 + 1}$$

m= muestra
 N= Población o universo
 K= margen de error (puede ser 10%, 5%, 2%) para la fórmula, el porcentaje a usar debe ser expresado en decimales.

El hecho de que una muestra sea grande no necesariamente cumple con el requisito de representatividad pues esta cualidad depende de muchos factores y no sólo del tamaño, sino del diseño del muestreo de cómo se seleccionará a los componentes de la muestra.

Fuente: López, P. (2023). *Población, muestra y muestreo*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>

Figura 16: Cálculo de la muestra

Tamaño del universo	3978984
Número de personas que componen la población a estudiar	
Heterogeneidad %	50
Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso	
Margen de error %	4
Menor margen de error requiere mayor muestra	
Nivel de confianza %	96
Nivel de confianza %	
Muestra	660
Personas a encuestar	

Fuente: *Calculadora de muestras para las medias* (2023). Netquest. Recuperado de: <https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>

Costo de Implementación

- Analista Sr. de Investigación de Mercados en Argentina
 - \$167.000 por mes
 - Costo total por 3 meses: \$501.000
- Ayudante de Investigación en Argentina (x 2)
 - \$55.000 por mes = \$110.000 por mes
 - Costo total por 3 meses: \$330.000

Costo total de implementación: \$831.000

Marco de tiempo para la implementación

Figura 17: Diagrama de Gantt para el Plan de Acción I

Plan de acción I: Segmentación de clientes (Septiembre 2023 - Noviembre 2023)												
Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre			
Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Designación del líder												
Reunión del equipo												
Creación del cuestionario												
Ajustes y modificaciones												
Etapas de divulgación y recolección de datos												
Análisis y depuración de datos												
Emisión de informe												

Fuente: Elaboración Propia, 2023.

Propuesta de Medición y Evaluación

A continuación se presentan los KPI 's (Key performance indicators) para controlar y evaluar el programa de acción.

Valor Ganado (Earned Value, EV): Esta fórmula se utiliza para comparar el costo real del trabajo realizado con el costo planificado y permite tener una idea acerca del costo real del trabajo realizado en comparación con el presupuestado. Se calcula utilizando las siguientes variables:

Valor Ganado es: $EV = PV * \% \text{ Completado del proyecto}$

EV: Valor Ganado (Costo del trabajo realizado)

PV: Valor Planificado (Costo del trabajo planeado)

AC: Costo Real (Costo real del trabajo realizado)

Índice de Desempeño del Cronograma (Schedule Performance Index, SPI): Este índice compara el valor ganado con el valor planificado para determinar si el proyecto está adelantado o retrasado. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$SPI = EV / PV$$

Si el SPI es mayor que 1, significa que el proyecto está adelantado. Si es menor que 1, indica un retraso en el cronograma.

Cumplimiento del cronograma: Este KPI permitirá evaluar si las tareas se están completando según lo programado. Será necesario que la medida de tiempo empleada sea en “semanas”.

$$\text{Cumplimiento del programa} = \% \text{ de tareas completadas} / \text{tareas planificadas}$$

Número de “insights” generados: En un proyecto de investigación de mercado, el objetivo es obtener información valiosa y acciones accionables.

$$\text{Número de insights generados}$$

Plan de acción II: Rebranding de paquetes vacacionales

El segundo plan de acción que se plantea a continuación hace referencia el segundo objetivo específico expuesto anteriormente en referencia a la necesidad de adaptar los productos actuales a la demanda actual, proceso al cual llamaremos, “rebranding”.

Alcance

Dicho programa también tomará lugar dentro de la ciudad de Córdoba durante el periodo de Diciembre del año 2023 pero alcanzará a todas las sucursales Lozada que se distribuyen a lo largo del país.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados en el programa de “rebranding” son los siguientes:

- Computadora/Notebook (La personas reclutadas cuentan con este recurso)
- Product Manager

Acciones Específicas

- En la primera semana tras la contratación del Product Manager, el profesional se encargará de conocer la amplia gama de productos con los que cuenta Lozada Viajes
- En la segunda semana el Product Manager deberá establecer la estrategia basada en la información brindada por la investigación de mercados para presentar los productos a la demanda actual
- En la tercera semana se procederá a hacer los ajustes pertinentes (agrupación) a los productos
- En la cuarta semana el Product Manager deberá presentar un informe escrito estableciendo las características de los productos “nuevos” y la justificación del razonamiento

Costo de Implementación

- Product Manager por Proyectos (Freelance)
 - Sueldo por el proyecto: \$300.000

Marco de tiempo para la implementación

Figura 18: Diagrama de Gantt para el Plan de Acción II

Plan de acción II: Rebranding de paquetes vacacionales (Diciembre 2023)				
Mes	Diciembre			
Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Familiarización con productos Lozada				
Estrategia de Productos				
Ajustes de productos				
Emisión de informe				

Fuente: Elaboración Propia, 2023.

Propuesta de Medición y Evaluación

A continuación se presentan los KPI 's (Key performance indicators) para controlar y evaluar el programa de acción.

Cumplimiento del cronograma: Evalúa si las actividades de “rebranding” se están completando dentro de los plazos establecidos. Será necesario que la medida de tiempo empleada sea en “semanas”.

Cumplimiento del programa = % de tareas completadas / tareas planificadas

Nivel de satisfacción del cliente: Mide la satisfacción de los clientes con los nuevos packs vacacionales.

Nivel de satisfacción del cliente = Clientes satisfechos / Clientes totales

Incremento en la demanda: Evalúa si el rebranding ha generado un aumento en la demanda de los packs vacacionales. Para hacerlo se procederá a comparar las cifras de ventas antes y después del “rebranding” para determinar el impacto en la demanda.

Incremento en la demanda = Ventas en el periodo t 2024 / Ventas en el periodo t 2023

Plan de acción III: Publicidad

El tercer y último plan de acción se alinea con el tercer objetivo específico planteado con anterioridad y que hace referencia a la difusión a través de la publicidad en redes sociales, Google y en la vía pública con el objetivo de promocionar los productos “nuevos” y atraer nuevos clientes hacia la marca.

Alcance

Tal programa se realizará dentro de la ciudad de Córdoba y comenzará en el mes de Enero del año 2024 y culminará en el mes de Mayo del mismo año.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados que se tendrán en cuenta para el programa referido a publicidad y difusión serán los siguientes:

- Recursos Humanos
 - Community Manager
 - Especialista en PPC (Pago por click) o Advertising Manager
 - Diseño Gráfico

Acciones Específicas

- Durante la primera semana se reunirá al equipo a efectos de conocerse entre sí y conocer acerca de la empresa, de los productos a ser publicitados y las características de la población a los cuales se dirigirán las acciones de marketing
- En la segunda semana comienza la elaboración de la estrategia y se comienza a mapear el esquema de publicidad. Las redes sociales y plataformas en las cuales se harán publicidad serán LinkedIn, Instagram y Google en donde los encargados de crear los perfiles serán:
 - LinkedIn y Instagram: Community Manager
 - Google: Community Manager y Especialista en PPC
- En la tercera semana se comienza la elaboración de las piezas gráficas que se publicarán en las redes sociales.
 - El community manager deberá comunicarle al diseñador lo que buscan en las piezas gráficas

- El diseñador procederá a comenzar el proceso de elaboración de las piezas que se publicarán la semana siguiente a pedido del community manager
- Durante el transcurso de este mismo momento el especialista en PPC comenzará a mapear las estructuras de las campañas en Google (Sponsored Productos, Display, etc.) y en LinkedIn & Instagram.
- En la cuarta semana comienza la publicación en las redes sociales. El community manager será el encargado de exigir las piezas gráficas necesarias al diseñador gráfico, de elaborar el calendario de contenido semana a semana y de escribir los “copywrite” de las publicaciones en redes.
 - La forma de trabajar será que mientras se está publicando lo elaborado la semana previa, se comience a preparar lo de la semana próxima. El community manager y diseñador gráfico trabajarán en conjunto para llevar a cabo esta tarea.
 - El especialista en PPC comenzará su labor en este punto dado que a partir de las publicaciones, deberá comenzar las acciones de publicidad y monitoreo (pacing) de las campañas.
- En los meses siguientes el proceso continuará de la misma manera hasta el último día del mes de Abril del 2024 salvo el especialista en PPC que continuará su labor de monitoreo hasta la penúltima semana de mayo.
- En la primera y segunda semana de Mayo se da un punto de control para analizar el rendimiento de todas las acciones de marketing en comparación con las del año anterior medido en ventas.
- En la segunda semana de Mayo se procederá a analizar el rendimiento de las campañas que se utilizaron para promocionar y sus respectivas redes sociales.
- En la tercera semana se debe elaborar un informe escrito acerca de los resultados de las ventas respecto al año anterior y rendimientos de las campañas publicitarias
- En la cuarta semana se realizan los ajustes pertinentes y se da por finalizado el proyecto de publicidad.

Costo de Implementación

- Especialista en PPC (5 meses) = \$800.000
 - \$160.000 por mes
 - 5 meses = \$800.000
- Community Manager (5 meses) = \$114.000

- Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales = \$24.000
 - Pago único de \$24.000
- Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos = \$75.000
 - \$15.000 por mes por un periodo de 5 meses
- Registro de Usuario y creación de perfil = \$15.000
 - Dos redes sociales y una plataforma = \$5.000 x 3
- Diseñador Gráfico (5 meses) = \$500.000
 - \$100.000 por mes
 - 5 meses: \$500.000
- Presupuesto de publicidad (5 meses) = \$495.000
 - LinkedIn (10%) = \$45.500
 - \$15.166,67 por mes
 - Instagram (20%) = \$91.000
 - \$30.333,33 por mes
 - Google (70%) = \$318.500
 - \$106.166,67 por mes

Costo total de implementación: \$1.869.000

Marco de tiempo para la implementación

Figura 19: Diagrama de Gantt para el Plan de Acción III



Fuente: Elaboración Propia, 2023.

Propuesta de Medición y Evaluación

A continuación se presentan los KPI 's (Key performance indicators) para controlar y evaluar el programa de acción.

Cumplimiento del cronograma: Evalúa si las actividades de publicidad se están completando dentro de los plazos establecidos. Será necesario que la medida de tiempo empleada sea en “semanas”.

$$\text{Cumplimiento del programa} = \% \text{ de tareas completadas} / \text{tareas planificadas}$$

Incremento en las ventas totales: Mide el crecimiento en las ventas generales de los packs vacacionales durante el período de las campañas publicitarias. La medición surge de comparar las ventas antes y después de las campañas para determinar el impacto en los ingresos.

Incremento en las ventas por canal: Se procede a medir el incremento de ventas en cada canal para identificar cuáles están obteniendo mejores resultados a través de las campañas publicitarias.

Tasa de conversión de ventas: Mide el porcentaje de visitantes o leads generados a través de las campañas publicitarias que se convierten en ventas. La tasa de conversión se calculará dividiendo el número de ventas realizadas por el número total de visitantes o leads.

$$\text{Tasa de conversión de ventas} = \text{N}^\circ \text{ de ventas} / \text{N}^\circ \text{ total de leads}$$

Valor promedio de la venta: Evalúa el valor promedio de cada venta generada a través de las campañas. Permite comprender el impacto en los ingresos y analizar la efectividad de las estrategias de precios y paquetes vacacionales.

$$\text{Valor promedio de la venta} = \text{Ingresos totales} / \text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas}$$

Retorno de la inversión en publicidad (Return on Advertising Spend, ROAS): Mide la relación entre los ingresos generados por las ventas y el costo total de las campañas publicitarias.

$$\text{ROAS} = \text{Ingresos obtenidos} / \text{Costo total de publicidad}$$

Costo total de implementación

A continuación se presenta la sumatoria de los tres planes de acción y el total del proyecto.

- Plan de acción I: \$831.000
- Plan de acción II: \$300.000
- Plan de Acción III: \$1.869.000

Total del proyecto: \$3.000.000

Conclusiones y Recomendaciones

Durante el proceso de elaboración de este reporte de caso, se identificó una oportunidad clave para mejorar el rendimiento de Lozada Viajes, es decir, la implementación de una estrategia de segmentación de clientes más efectiva. Esta estrategia permitirá recrear los productos actuales y dirigir mejor las acciones de marketing.

Mediante la implementación de programas de acciones de segmentación, rebranding y publicidad, Lozada Viajes tiene la posibilidad de alcanzar una mayor relevancia en el mercado y aumentar la satisfacción de sus clientes. La segmentación de clientes brindará información valiosa sobre los diferentes grupos de consumidores y permitirá adaptar los productos y servicios de la empresa para satisfacer sus necesidades específicas.

Además, se recomienda a la empresa, Lozada Viajes, que esté atenta a los cambios constantes en el mundo actual. El entorno es dinámico y evoluciona rápidamente, lo que significa que es esencial realizar investigaciones periódicas, al menos una vez cada dos años, para adaptar las estrategias y mantenerse al tanto de las últimas tendencias. Sin embargo, también es importante prestar atención a acontecimientos importantes que puedan requerir una investigación más frecuente.

Asimismo, es crucial observar datos y métricas de manera regular para estar alerta ante los cambios en los patrones de consumo. El monitoreo periódico permitirá a Lozada Viajes ajustar sus estrategias y tomar decisiones informadas para aprovechar las oportunidades emergentes y superar los desafíos.

En conclusión, la implementación de una estrategia de segmentación de clientes, combinada con acciones de rebranding y publicidad, tiene el potencial de impulsar el crecimiento y la relevancia de Lozada Viajes en el mercado. Sin embargo, es fundamental que la empresa se mantenga ágil y adaptable, atenta a los cambios del entorno y realice investigaciones periódicas para asegurarse de mantenerse alineada con las necesidades cambiantes de los clientes. Al hacerlo, Lozada Viajes estará en una posición sólida para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Bibliografía

- Abelson, Y. (2021). *La grieta: los extremos como el todo*. Editorial Perfil; Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/yehonatan-abelson-la-grieta-los-extremos-como-el-todo.phtml>
- ANDigital (s. f.). *Turismo en Argentina: ¿Cómo la tecnología ha cambiado la experiencia de viajar?*; Recuperado de: <https://www.andigital.com.ar/rss/item/111501-turismo-en-argentina-como-la-tecnologia-ha-cambiado-la-experiencia-de-viajar>
- Argentina: panorama general* (2023). Banco Mundial; Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Editorial Pearson.
Recuperado de: https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Ayres, N., González, S. y Sarli, R. (s.f.). *Análisis foda. Una herramienta necesaria*. Facultad de Odontología. UNCuyo. Recuperado de: https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Barreiro, L. (2023). *Alquiler temporario: cómo es el proyecto de ley del oficialismo para controlar el “efecto Airbnb” y cuáles son sus contradicciones*. Editorial: La Nación.
Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/alquiler-temporario-como-es-el-proyecto-de-ley-del-oficialismo-para-controlar-el-efecto-airbnb-y-nid09032023/>

- Benedicto, F. (2022). *El reciclaje como aliado de la economía circular*. Editorial: Revista Mercado. Recuperado de:
<https://mercado.com.ar/empresas-negocios/el-reciclaje-como-aliado-de-la-economia-circular/>
- Benito Osorio, D., Peris Ortiz, M. y Rueda Armengot, C.(2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de:
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Calculadora de muestras para las medias* (2023). Netquest. Recuperado de:
<https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>
- Cientes de agencias: parejas y familias de edades comprendidas entre 35 y 55 años* (2018). Editorial: Nexotur. Recuperado de:
<https://www.nexotur.com/noticia/98334/nexotur/clientes-de-agencias:-parejas-y-familias-de-edades-comprendidas-entre-35-y-55-anos.html>
- Cuesta, T. (2023). *Inflación: el Gobierno ahora admite que no pudo controlar la suba de los precios*. Editorial: La Nación. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-ahora-admite-que-no-pudo-controlar-la-inflacion-pensamos-que-lo-ibamos-logrando-pero-no-nid15042023/>
- Da Costa, J. (2022). *¿Cómo se celebra el Día de la Tradición en Argentina?*. Blog | Western Union. Recuperado de:
<https://www.westernunion.com/blog/es/como-se-celebra-el-dia-de-la-tradicion-en-argentina/#:~:text=Las%20tradiciones%20argentinas%20son%20muy,la%20pintura%20y%20la%20agricultura.>
- Diamante, S. (2022). *Dólar “turismo”: desdoblamiento, más cepo o impuestos, qué restricciones podría imponer el Gobierno*. Editorial: La Nación. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-turismo-desdoblamiento-mas-cepo-o-impuestos-que-restricciones-podria-imponer-el-gobierno-nid07072022/>
- El turismo nacional supera los niveles de pre pandemia* (2022). Editorial: Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/tendencias/2022/08/05/el-turismo-nacional-supera-los-niveles-de-prepandemia/>

Encuesta de ocupación hotelera (2023). Editorial: Indec. Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_03_234634DE394D.pdf

Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de:

<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

German Agency for Technical Cooperation-NU. CEPAL-NU. CEPAL. División de

Desarrollo Social (2023). *La estructura social de la Argentina: evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual*. Editorial Cepal. Recuperado de:

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/6032-la-estructura-social-la-argentina-evidencias-conjeturas-acerca-la-estratificacion>

Gobierno de Argentina (2022). *Convenio para promover el turismo y el deporte en todo el país*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/convenio-para-promover-el-turismo-y-el-deporte-en-todo-el-pais>

Gobierno de Argentina (2022). *Iniciativa colaborativa entre el Ministerio de Turismo y Deportes*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/iniciativa-colaborativa-entre-el-ministerio-de-turismo-y-deportes-y-meta-para-sancionar-la>

Gobierno de Argentina (2023). *6000 prestadores turísticos ya se inscribieron a la cuarta edición de PreViaje*; Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/6000-prestadores-turisticos-ya-se-inscribieron-a-cuarta-edicion-de-previaje>

Gobierno de Argentina (2023). *PreViaje creó 54 mil empleos*. Recuperado de:

Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/previaje-creo-54-mil-empleos>

Gobierno de Argentina (2023). *PreViaje*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje#:~:text=PreViaje%20es%20un%20programa%20de,30%20de%20junio%20de%202023.>

Gobierno de Argentina (2022). *Provincia de Córdoba*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/cordoba>

Gómez, D. B. (2021). *Fin de las cuotas para viajar al exterior: en qué consiste la medida y qué alternativas existen para financiar*. Editorial: Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/11/27/fin-de-las-cuotas-para-viajar-al-exterior-en-que-consiste-la-medida-y-que-alternativas-existen-para-financiar/>

Grasso, A. (2022). *En Argentina, al 91% de las personas les interesa el cuidado del ambiente*. Editorial: Perfil. Recuperado de:

<https://www.perfil.com/noticias/ecologia/en-argentina-el-89-de-la-poblacion-asegura-que-el-estado-del-ambiente-nos-afecta.phtml>

Idelfonso, G. (2005). *Marketing de los servicios*. Editorial: ESIC. Recuperado de:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qTBg-oZ6WcYC&oi=fnd&pg=PA6&dq=caracter%C3%ADsticas+de+servicios&ots=92qViFxE9_&sig=f2X9amqnyqutLjBhXnIIJpwIwmk#v=onepage&q&f=false

Información del Frente De Todos (s. f.). Editorial: Clarín; Recuperado de:

<https://www.clarin.com/tema/frente-de-todos.html>

Ir, R. (2023). *Argentina recibe más turistas extranjeros que antes de la pandemia*. Editorial: InfoRegión. Recuperado de:

<https://www.inforegion.com.ar/2023/04/14/argentina-recibe-mas-turistas-extranjeros-que-antes-de-la-pandemia/>

Jaimovich, M (2023). *Temor en el mercado por el desplome de las acciones de Despegar: ¿por qué se hundan?* Editorial: iProfesional. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/finanzas/378254-temor-en-el-mercado-por-que-se-hunden-acciones-de-despegar>

Jueguen, F. (2023). *Inflación de marzo de 2023: fue 7,7% y acumula 104,3% en 12 meses*.

Editorial: La Nación. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-de-marzo-de-2023-fue-77-y-acumula-1043-en-12-meses-nid14042023/>

Jueguen, F. (2023). *La pobreza subió en 2022 y cerró en 39,2%: ya afecta a 18,1 millones de argentinos*. Editorial: La Nación. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-pobreza-subio-en-2022-y-cerro-en-392-ya-afecta-a-181-millones-de-argentinos-nid30032023/>

Ledesma, P. (2023). *Se lanza el PreViaje 4 para recorrer el país entre el 24 de mayo y el 30 de junio*. Editorial: Política y Medios. Recuperado de:

<https://politicaymedios.com.ar/nota/19032/se-lanza-el-previaje-4-para-recorrer-el-pais-entre-el-24-de-mayo-y-el-30-de-junio/>

López, P. (2023). *Población, muestra y muestreo*. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>

Los mayores de 50 años son los principales clientes de las agencias de viajes (2019).

Editorial: Agenttravel.es. Recuperado de:

https://www.agenttravel.es/noticia-033044_Los-mayores-de-50-anos-son-los-principales-clientes-de-las-agencias-de-viajes.html

Lozada Viajes (2017). *Ficha.Técnica.Franquicias.pdf*. Recuperado de:

<https://www.lozadaviajes.com/web/nwg-lozada/assets/franquicias/files/Ficha.Tecnica.Franquicias.pdf>

Lozada Viajes (s. f.). *Nosotros*. Recuperado de: <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Medio ambiente (2022). Banco Mundial. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview#1>

Oficial: arrancó Previaje 4 para fomentar el turismo en temporada baja (2023). Editorial:

Política y Argentina. Recuperado de:

<https://www.politicargentina.com/notas/202304/50386-oficial-arranco-previaje-4-para-fomentar-el-turismo-en-temporada-baja.html>

Online Travel Statistics Blog (s.f.). Recuperado de:

<https://www.stratosjets.com/blog/online-travel-statistics/>

Organización. (s. f.). Casa Rosada. Recuperado de:

<https://www.caserosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>

Organización de los Estados Americanos. (s.f.). Ley 25.326 de Argentina. Recuperado de

https://www.oas.org/juridico/PDFs/arg_ley25326.pdf

Parrondo, J. (2022). *Adiós a la sequía de 36 años: Argentina gritó campeón del mundo en Qatar*. Editorial: El Perfil. Recuperado de:
<https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevecchia/adios-a-la-sequia-de-36-anos-argentina-grito-campeon-del-mundo-en-qatar-modof.phtml>

Pizarro, E. (2023). *Dólar en 2023: la City debate la devaluación en un año electoral*. Editorial: El Cronista. Recuperado de:
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-2023-que-pasara-con-blue-y-oficial-en-este-ano-electoral/>

Prensa de Córdoba (2023). *Carlos Paz: crearán el Centro de Innovación y Desarrollo de la Industria del Turismo*. Recuperado de
<https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/carlos-paz-crearan-el-centro-de-innovacion-y-desarrollo-de-la-industria-del-turismo/>

Sainz de Vicuña, J. (2008). *El Plan de Marketing en la práctica*. Editorial ESIC. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fvdO7iN-KGUC&oi=fnd&pg=PA55&dq=sainz+de+vicu%C3%B1a&ots=uNRzaCKJeg&sig=xht9SDgbDckgklmCW4L1hcc_e_r0#v=snippet&q=plan%20de%20marketing&f=false

Schefer, M. (2021). *Ecoturismo: una forma de viajar cada vez más elegida por quienes buscan cuidar el planeta*. Editorial: ámbito.com. Recuperado de
<https://www.ambito.com/informacion-general/ecologia/ecoturismo-una-forma-viajar-cada-vez-mas-elegida-quienes-buscan-cuidar-el-planeta-n5224883>

Según una encuesta, el 66% de la sociedad votará este año pensando en un cambio de gobierno (2023). Editorial: Infobae. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/encuestas/2023/03/07/segun-una-encuesta-el-66-de-la-sociedad-votara-este-ano-pensando-en-un-cambio-de-gobierno/>

Semana Santa 2023: qué provincia tuvo la mayor ocupación y cuáles fueron los lugares más visitados (2023). Editorial: El Cronista. Recuperado de:
<https://www.cronista.com/economia-politica/semana-santa-2023-movimiento-turistico-record-en-destinos-de-toda-la-argentina/>

Semana Santa: casi tres millones de turistas viajaron dentro de Argentina (2023). Editorial:

Elonco.com. Recuperado de:

<https://www.elonco.com/secciones/sociedad/751734-semana-santa-casi-tres-millones-de-turistas-viajaron-dentro-de-argentina.htm>

Serrichio, S. (2023). *Pese a que el dólar turista es el más caro de todos, en el inicio del año hubo récord de argentinos en el exterior*. Editorial: Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2023/04/14/pese-a-que-el-dolar-turista-es-el-mas-caro-de-todos-en-el-inicio-del-ano-hubo-record-de-argentinos-en-el-exterior/>

Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Editorial: 50 Minutos.es. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n2TyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=objtivos+smart+drucker&ots=o7rFY7Dbxq&sig=K5R8iaDDQqJL09J3ngepwZyrtDE#v=onepage&q=objtivos%20smart%20drucker&f=false>

Sueldo: Analista De Investigación De Mercados en Buenos Aires, Argentina 2023. (s. f.).

Glassdoor. Recuperado de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-analista-de-investigac%C3%ADo-n-de-mercados-sueldo-SRCH_IL.0.12_IM963_KO13.50.htm?clickSource=searchBtn

Sueldo: Ayudante De Investigación en Buenos Aires, Argentina 2023. (s. f.). Glassdoor.

Recuperado de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-ayudante-de-investigaci%C3%B3n-sueldo-SRCH_IL.0.12_IM963_KO13.38.htm?clickSource=searchBtn

Sueldo: Campaign Manager en Buenos Aires, Argentina 2023. (s. f.). Glassdoor. Recuperado

de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-campaign-manager-sueldo-SRCH_IL.0.12_IM963_KO13.29.htm?clickSource=searchBtn

Sueldo: Diseñador Gráfico en Argentina en 2023. (s. f.). Glassdoor. Recuperado de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/dise%C3%B1ador-gr%C3%A1fico-sueldo-SRCH_KO0.17.htm?clickSource=searchBtn

Sueldo: Product Manager en Buenos Aires, Argentina 2023. (s. f.). Glassdoor. Recuperado

de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-product-manager-sueldo-SRCH_IL.0.12_IM963_KO13.28.htm?clickSource=searchBtn

Tarifa para servicios de Diseño Gráfico. (s. f.). Recuperado de:

<https://tarifario.org/diseno-grafico-c37>

Tarifa para servicios de Marketing. (s. f.). Recuperado de:

<https://tarifario.org/marketing-c38>

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (2011). *Dirección y administración estratégicas.*

Conceptos, casos y lecturas. Editorial: MacGraw-Hill. Recuperado de

<https://dokumen.tips/technology/administracion-estrategica-18-edicion-thompson.html>

Torres Arriaga, M (2019). *Análisis Pestel.* Recuperado de:

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

¿Cuál es el impacto de la tecnología en el sector turístico y hostelero? (2023). Editorial:

Turiconsejos. Recuperado de:

<https://www.turijobs.com/blog/cual-es-el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-turistico-y-hostelero/#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20ha%20transformado%20la,en%20la%20organizaci%C3%B3n%20del%20viaje.>

Turismo: cuáles son las agencias de viajes autorizadas en Argentina (2023). Editorial:

ámbito; Recuperado de:

<https://www.ambito.com/informacion-general/turismo-cuales-son-las-agencias-viajes-autorizadas-argentina-n5697447>

Universidad Siglo 21. (2018). *Reporte de Caso: Lozada Viajes.* Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/report-de-caso-modulo-0#org4.>

Viajes TDH llega a Villa Santa Rosa para llevarte a tus destinos soñados (2019). Editorial:

Hablando Claro. Recuperado de:

<http://www.hablandoclaro.com.ar/entrevistas/viajes-tdh-llega-a-villa-santa-rosa-para-llevarte-a-tus-destinos-sonados/#:~:text=Viajes%20TDH%20en%20el%20Departamen,de%20calidad%20para%20el%20interior.>

Vidal, B. (2023). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*.

www.wearemarketing.com. Recuperado de:

<https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.htm>

Anexos

Anexo I. Cartera de productos de Lozada Viajes.

Línea de productos	Amplitud	Profundidad
Vuelos	Cabotaje	<i>Business</i>
		Ejecutiva
		Turista
	Internacionales	Business
		Ejecutiva
		Turista
Hotelería	Nacional	Categoría De lujo
		Categoría Superior
		Categoría Turista
	Internacional	Categoría De lujo
		Categoría Superior
		Categoría Turista
Traslados	Nacional	Servicio Regular
		Servicio Privado
	Internacional	Servicio Regular
		Servicio Privado
Excursiones	Nacional	Servicio Regular
		Servicio Privado
	Internacional	Servicio Regular

Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018.

		Servicio Privado	
Asistencia al viajero	Nacional	Anual	<i>Multitrip</i>
			365 días
		Diaria	
	Internacional	Anual	<i>Multitrip</i>
			365 días
		Diaria	
Paquetes turísticos	Nacional	Regulares: operador mayorista	Categoría Superior
			Categoría Turista
		A medida	Categoría Superior
			Categoría Turista
		<i>Charter</i>	Categoría Superior
			Categoría Turista
	Internacional	Regulares: operador mayorista	Categoría Superior
			Categoría Turista
		A medida	Categoría De lujo
			Categoría Superior
			Categoría Turista
		<i>Charter</i>	Categoría Superior
Categoría Turista			
Cruceros	Latinoamérica	Navieras Categoría Turista	
	Caribe	Navieras Categoría De lujo	
		Navieras Categoría Superior	
		Navieras Categoría Turista	
	Europa	Navieras Categoría De lujo	

Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018.

		Navieras Categoría Superior
		Navieras Categoría Turista
	Asia	Navieras Categoría De lujo
		Navieras Categoría Superior
	Transatlánticos	Navieras Categoría Turista
		Navieras Categoría De lujo
		Navieras Categoría Superior
	Circuitos	Nacionales
Regulares		
Internacionales		Exóticos
		De lujo
	Regulares	

Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2018.