

Trabajo final de graduación



Reporte de caso

El desafío de Lozada Viajes: Adaptarse a las nuevas tendencias digitales.

Matias, Seisedos
Legajo: VMKT08640
DNI: 41371585

Licenciatura en Marketing

Salta - 2023

Abstract.....	4
Introducción.....	5
OBJETIVOS.....	8
General.....	8
Específicos.....	8
Marco teórico.....	9
Turismo.....	9
PESTEL.....	9
FODA.....	10
El Marketing Mix.....	10
Desarrollo Tecnológico en el Turismo.....	11
Analisis de situacion.....	11
Mercado.....	11
Rivalidad entre competidores existentes:.....	11
Amenaza de nuevos competidores:.....	12
Poder de negociación de los proveedores:.....	12
Poder de negociación de los clientes:.....	12
Amenaza de productos y servicios sustitutos:.....	13
Entorno.....	13
Entorno político:.....	13
Entorno económico:.....	14
Entorno sociocultural:.....	15
Entorno tecnológico:.....	15
Entorno ecológico:.....	16
Entorno legal.....	16
Diagnostico organizacional.....	17
Análisis interno.....	17
Fortalezas.....	17
Debilidades.....	17
FODA.....	18
Discusión.....	19
Propuesta.....	20
Estrategia.....	20
Estrategias objetivo 1:.....	20
Estrategias objetivo 2:.....	20
Estrategias objetivo 3:.....	20
Estrategias objetivo 4:.....	21
Sondeo.....	21
Alcance.....	23

De contenido:.....	23
Temporal:.....	23
Ámbito Geográfico:.....	23
Metodología:.....	24
Limitaciones.....	24
Recursos técnicos:.....	24
Tiempo:.....	24
Presupuesto.....	24
GANTT.....	26
Plan de acción.....	27
Conclusión.....	29
Recomendaciones.....	29
Referencias.....	31
Anexo.....	34

Abstract

El propósito de este trabajo final de graduación es explorar la viabilidad de desarrollar una aplicación móvil para la búsqueda y adquisición de vuelos y paquetes turísticos para la empresa Lozada. Este objetivo se logró a través de un riguroso análisis de la información obtenida de expertos en el campo y la validación realizada a través de un focus group.

El fin principal de este estudio es proporcionar a Lozada una visión estratégica sobre cómo pueden diversificarse en un nuevo segmento de mercado. Este objetivo se logra aportándoles información detallada sobre los costos, plazos y datos relevantes para la implementación de la plataforma móvil.

Los resultados generados a partir de este estudio han sido extremadamente valiosos, identificando posibles amenazas y desafíos para la empresa que, gracias a las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación, podrían ser evitadas y manejadas de manera efectiva. De esta manera, este trabajo no solo brinda un marco teórico para la implementación de una nueva plataforma digital, sino que también proporciona una guía práctica y estratégica para navegar por el mercado turístico.

Palabras clave: Aplicaciones Móviles, Pasajes en línea, Desarrollo, Turismo

Introducción

En este trabajo final de graduación, se presenta un plan de implementación orientado a mejorar la presencia digital de Lozada Viajes, autoproclamada la red de franquicias de agencias de viajes más grande de Argentina (siglo xxi, n.d.). Dada la creciente importancia de las plataformas digitales en la industria del turismo, y considerando la posición de liderazgo de Lozada Viajes en el mercado argentino, es fundamental abordar estrategias que permitan a la empresa competir eficazmente en el ámbito digital. El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un enfoque integral que fortalezca la presencia en línea de Lozada Viajes, a fin de igualar o superar a sus competidores en términos de alcance, visibilidad y satisfacción del cliente.

Como se mencionó anteriormente, Lozada Viajes es una de las empresas líder en el sector turístico en Argentina. Su historia se remonta a 1987, cuando Cecilia Trigo de Lozada y su esposo, Facundo Lozada, fundaron la agencia de viajes en Córdoba. Con el tiempo, la compañía evolucionó de una pequeña empresa familiar a una organización en expansión, gracias al enfoque innovador en la gestión y la incorporación activa de sus hijos Juan Cruz, Iván y Javier en 1990.

En 1996, Lozada Viajes amplió su oferta de servicios, incluyendo viajes de negocios para las empresas de Córdoba, además de continuar con los viajes vacacionales. El año 2004 marcó un hito en la historia de la compañía al abrir sus primeras tres sucursales, dos en la provincia de Córdoba y una en Buenos Aires, y diseñar un plan de franquicias para expandir aún más su alcance.

En 2009, VISA eligió a Lozada Viajes como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo que permitió a la compañía liderar la tendencia del financiamiento en cuotas y desarrollar campañas de marketing innovadoras en el sector turístico. En 2011, el Operador Mayorista OLA adquirió Triad Tours, convirtiéndose en el principal proveedor de Lozada Viajes.

Bajo el liderazgo de Juan Cruz Lozada, quien asumió el control de la empresa en 2014, Lozada Viajes renovó su equipo de trabajo y adoptó una nueva estrategia de gestión empresarial para consolidar su posición como la empresa número 1 en franquicias turísticas en Argentina. Actualmente, Lozada Viajes cuenta con más de 50 franquicias operativas en cinco provincias del país (Lozada Viajes, n.d.), ofreciendo una amplia gama de servicios y productos turísticos tanto a viajeros como a emprendedores interesados en unirse a la industria turística a través de la asociación con la empresa.

En el análisis FODA realizado por Lozada Viajes, se identificaron dos elementos relevantes para la investigación que se abordará en esta tesis. Dentro de las debilidades, se destaca la "falta de expertise tecnológico" (Lozada Viajes, 2018), lo que indica una necesidad de mejorar la presencia digital de la empresa y su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías en el ámbito del turismo. Por otro lado, una amenaza significativa identificada es el "crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente" (Lozada Viajes,

2018), lo cual resalta la importancia de abordar y enfrentar la creciente presencia de competidores en línea en el mercado turístico. A través de esta tesis, se buscará desarrollar estrategias y soluciones que permitan a Lozada Viajes abordar estas debilidades y amenazas, mejorando su posición en el mercado digital y fortaleciendo su competitividad en la industria del turismo.

Lozada Viajes ha establecido como uno de sus objetivos principales lograr la omnicanalidad en sus operaciones. Según la directora ejecutiva de Lozada, “la omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo”. “La omnicanalidad hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes -en este caso-, si no que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet” (Canvas, 2023)

En relación a los antecedentes, desde finales del siglo pasado se ha debatido en numerosas ocasiones si la venta en línea podría poner en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes. Esta temática cobró tanta relevancia que llegó a ser el tema central de la Feria World Travel Market, organizada por la Organización Mundial del Turismo en el año 2018. La discusión abarcó diversos aspectos, como el impacto de la tecnología y las plataformas en línea en la industria turística y las estrategias de adaptación de las agencias de viajes tradicionales. (Organización Mundial del Turismo, 2018)

Con el auge de las plataformas digitales y el comercio electrónico, las agencias de viajes se han enfrentado a una creciente competencia y una disrupción en su modelo de negocio tradicional. Los consumidores pueden acceder a una amplia gama de servicios turísticos en línea, como reservas de vuelos y alojamiento, comparación de precios y reseñas de otros viajeros, lo que les permite planificar y personalizar sus viajes de manera más independiente y económica. (*El Progreso De Las Plataformas Digitales En Latinoamérica*, 2022)

A pesar de los desafíos, las agencias de viajes continúan operando, pero enfrentan una transformación constante en respuesta a los cambiantes escenarios actuales. Para sobrevivir y prosperar en este entorno competitivo, las agencias de viajes han tenido que adaptarse y evolucionar, adoptando tecnologías digitales, mejorando sus estrategias de marketing y ofreciendo servicios y experiencias más personalizadas y diferenciadas a sus clientes.

Algunas agencias de viajes han encontrado éxito al especializarse en nichos de mercado específicos, como el turismo de lujo, el turismo de aventura o el turismo sostenible. Estas agencias pueden ofrecer experiencias únicas y asesoramiento experto que les permite destacarse entre sus competidores en línea y satisfacer las necesidades de los viajeros más exigentes. (Buhalis & Law, 2008)

Además, las agencias de viajes también han comenzado a aprovechar las oportunidades que brindan las redes sociales y el marketing digital para promocionar sus servicios y atraer a nuevos clientes. Al establecer una presencia activa en línea y conectar con los consumidores a través de contenido atractivo y relevante, las agencias pueden aumentar su visibilidad y reputación en el mercado (Hays et al., 2012).

En síntesis, este estudio reviste gran relevancia para Lozada Viajes, dado que, teniendo en cuenta el crecimiento de sus competidores directos y las nuevas tendencias del mercado, resulta imprescindible reforzar y mejorar su presencia en línea a fin de cumplir con el objetivo de la omnicanalidad.

El análisis y las propuestas presentadas en esta tesis permitirán a Lozada Viajes identificar las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento en el ámbito digital. Asimismo, el estudio proporcionará una base sólida para la implementación de estrategias y soluciones que fortalezcan su posición en el mercado y le permitan competir de manera efectiva con otros actores de la industria del turismo.

Como cualquier otra fracción comercial, la industria de agencias de viajes compite globalmente en busca de segmentos de mercado, integrando así uno de los negocios más competitivos del mundo. Con este nuevo paradigma, la agencia en estudio necesita diversificar su mercado atrayendo también un público digital

Cabe destacar que aunque la agencia en cuestión cuenta con un sitio web que permite buscar y comprar la mayoría de sus productos, este se encuentra desactualizado en términos digitales en comparación con su competencia directa. Por lo tanto, es esencial desarrollar e implementar un plan de marketing eficaz, ya que es una herramienta estratégica clave para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que el mercado ofrece a la empresa, alentando a establecer metas, objetivos e identificar las necesidades y deseos de sus clientes y consumidores.

Con esto, es posible ubicarse en la misma posición que sus competidores mediante la planificación de productos y servicios más adecuados a los deseos y necesidades de los clientes.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una Plataforma (Aplicación móvil) Mínima Viable (MVP) competitiva y centrada en el usuario para la venta de pasajes online, con la intención de insertarse de forma efectiva en el mercado durante el año 2024.

Específicos

- Realizar un análisis competitivo exhaustivo para identificar las características esenciales que deben incorporarse en la plataforma, concluyendo esta etapa luego de 4 semanas de haber empezado el proceso de investigación.
- Elaborar un plan detallado para el desarrollo de la plataforma, incluyendo la selección y formación del equipo de desarrollo necesario, para ser ejecutado en 6 semanas.
- Implementar el desarrollo de la plataforma de acuerdo con el plan establecido, asegurándose de que se realice un seguimiento continuo del progreso y se hagan los ajustes necesarios, con el objetivo de tener una plataforma funcional luego de 14 semanas de haber arrancado con el desarrollo.
- Optimizar las visuales y mejorar la experiencia de usuario (UX) en la plataforma Lozada, realizando pruebas de usuario y ajustes iterativos para asegurar una interacción intuitiva y atractiva, con el objetivo de finalizar esta etapa de optimización en un aproximado de 3 semanas.

Marco teórico

Turismo

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el movimiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, laborales o comerciales. Estas personas se denominan turistas (que pueden ser turistas, residentes o no residentes) y el turismo incluye sus actividades, algunas de las cuales implican gastos de viaje por ende se genera una actividad comercial en torno a ella. (*Glosario De Términos De Turismo | OMT, n.d.*)

PESTEL

(Mercado, 2022) sostiene que un análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para examinar y rastrear los factores macroambientales que influyen en una organización, proporcionando así la base para identificar amenazas y debilidades. Este análisis, en combinación con el análisis FODA, permite una evaluación completa del entorno interno y externo de la empresa.

El análisis PESTEL se compone de seis factores según (Kotler & Keller, 2006):

- Factores políticos: Evaluación de cómo las políticas y leyes gubernamentales, tanto a nivel nacional como internacional, pueden influir en la empresa.
- Factores económicos: Análisis de las variables macroeconómicas, tanto a nivel nacional como internacional, y su impacto en la organización, como el PBI, la tasa de desempleo, el nivel de precios y la balanza comercial.
- Factores sociales: Estudio de elementos socioculturales como religión, creencias, cultura, hábitos e intereses que pueden afectar a la empresa.
- Factores Tecnológicos: Evaluar los cambios tecnológicos y su impacto en la empresa, teniendo en cuenta los beneficios y riesgos asociados a la adaptación de nuevas tecnologías.
- Factores Ambientales: Revisar el impacto del medio ambiente y las normas relacionadas que puedan afectar a la empresa.
- Factores legales: estudia las leyes que se aplican a su empresa y el impacto que puede tener en ella a nivel nacional e internacional, como derechos de propiedad intelectual, seguridad social, salario mínimo, licencias y más.

FODA

“Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, se traducen en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” (Talancón, 2007)

Un análisis FODA generalmente consiste en una evaluación de fortalezas y debilidades, que diagnostica la situación interna de una organización, y una evaluación externa, es decir, oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse simple y puede darte una idea general de la posición estratégica de una organización en particular.

Thompson y Strikland (1998) encontraron que el análisis FODA evalúa el impacto de las estrategias para lograr un equilibrio o alineación entre las capacidades internas de una organización y las circunstancias externas, es decir, oportunidades y amenazas. (Talancón, 2007)

El Marketing Mix

El marketing mix se puede definir como un grupo controlable de variables que la organización puede utilizar para afectar la respuesta del comprador al producto o servicio (Kotler & Keller, 2006).

Las “4 P” hacen referencia a producto, precio, plaza y promoción, las principales variables de marketing que las organizaciones pueden controlar para satisfacer a los clientes en sus mercados objetivo (Kotler y Armstrong, 2010)

- Producto: se refiere a lo que ofrece una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Esto incluye no solo bienes físicos, sino también servicios, experiencias, personas, lugares e ideas (Kotler & Keller, 2006).
- Precio: La cantidad que un cliente debe pagar para obtener un producto o servicio. Estas variables incluyen decisiones sobre estrategias de precios, descuentos, créditos y otras opciones de pago (Armstrong & Kotler, 2008).
- Plaza: se refiere a las actividades que realizan las empresas para brindar productos a los consumidores. Esto incluye decisiones sobre canales de distribución, puntos de venta, inventario, transporte y más (Armstrong & Kotler, 2008).
- Promoción: Incluye todas las actividades que realiza una empresa para comunicarse con los consumidores y promocionar sus productos o servicios. Esto incluye publicidad, venta personal, promoción, relaciones públicas y marketing directo (Kotler & Keller, 2006).

Desarrollo Tecnológico en el Turismo

El sector turístico ha experimentado cambios drásticos en los últimos años debido a los avances tecnológicos. El uso de la tecnología ha cambiado la forma en que los consumidores buscan y compran servicios de viaje, y las empresas han tenido que adaptarse a estas nuevas tendencias para seguir siendo competitivas (Buhalis & Law, 2008).

Una de las tendencias más notables es el uso creciente de aplicaciones móviles en la industria de viajes. Estas aplicaciones permiten a los consumidores buscar y reservar viajes, paquetes, excursiones, etc. fácilmente desde sus dispositivos móviles, lo que brinda una experiencia de usuario más fluida y conveniente. Las agencias de viajes que no adoptan esta tendencia corren el riesgo de quedarse atrás (NEUHOFER et al., 2013).

Analisis de situación

Mercado

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar la competitividad y el atractivo de un mercado específico. Al aplicar este modelo al caso de Lozada Viajes, podemos identificar los factores que afectan a la empresa en su entorno competitivo y cómo estos pueden impactar en sus operaciones y rentabilidad. (Porter, 1979)

Rivalidad entre competidores existentes:

La industria de agencias de viajes en Argentina presenta un alto nivel de competitividad, con un amplio abanico de empresas de diferentes dimensiones y especializaciones disputándose la cuota de mercado. Entre los principales competidores de Lozada Viajes se encuentran Despegar, Almundo, Ola/Transatlántica, TDH, Booking, Grupo GEA y TripAdvisor, además de numerosos actores locales y regionales. La intensificación de la rivalidad en el sector se debe a diversos factores, tales como la presión ejercida sobre los precios, la diversificación de productos y servicios ofrecidos y la creciente inversión en tecnología e innovación para mejorar la experiencia del cliente (Siglo xxi, n.d.).

Además, las agencias enfrentan desafíos relacionados con la globalización y la creciente preferencia de los consumidores por realizar reservas y planificar sus viajes de forma online, lo que ha llevado a la aparición de nuevos modelos de negocio y plataformas digitales. La adaptación a estas tendencias y la diferenciación en el mercado a través de la personalización de servicios, la atención al cliente y la oferta de experiencias exclusivas y auténticas son aspectos clave para mantener la relevancia y el atractivo en el ámbito turístico.

Amenaza de nuevos competidores:

Las barreras de entrada en este mercado específico se presentan como más dificultosas en comparación con otros sectores, lo que dificulta su acceso a nuevos participantes. La razón principal de esta complejidad se debe a la necesidad de realizar una inversión económica significativa para lograr una posición competitiva en el mercado, lo cual plantea un desafío importante para emprendedores interesados. Además, es fundamental contar con una planificación estratégica sólida, bien estructurada y alineada con los objetivos del negocio.

Esta planificación debe incluir la identificación de nichos de mercado, la propuesta de valor única, la selección de canales de distribución adecuados y la implementación de tácticas de marketing eficientes. Es crucial también poder adaptarse a las tendencias digitales actuales, como el uso de plataformas en línea, redes sociales, análisis de datos y tecnologías emergentes, para generar un ingreso sostenible y mantenerse relevante en un entorno altamente competitivo.

Poder de negociación de los proveedores:

Al analizar el poder de negociación con los proveedores en el contexto de la industria turística, es esencial distinguir entre dos tipos de proveedores con los que las agencias de viajes, como Lozada, interactúan. Estos se pueden categorizar como:

1. Proveedores pequeños: Estos incluyen hoteles locales, actividades turísticas dirigidas por residentes, y empresas de transporte de menor envergadura. En este segmento, Lozada posee un mayor poder de negociación debido a que estos proveedores suelen ser más flexibles en sus términos y condiciones y están interesados en establecer relaciones comerciales con agencias de viajes para aumentar su visibilidad y alcance en el mercado.
2. Grandes empresas: Estas comprenden aerolíneas, cadenas hoteleras y empresas de transporte de gran escala. En este caso, el poder de negociación de Lozada se ve limitado, ya que estas empresas suelen establecer términos más rígidos y requieren un volumen de ventas considerable para ofrecer condiciones más favorables en las negociaciones. La capacidad de las agencias de viajes para obtener acuerdos más ventajosos con estos proveedores dependerá en gran medida de su volumen de negocio y de su capacidad para generar ventas significativas.

Poder de negociación de los clientes:

Resulta fundamental analizar el poder de negociación de los clientes dentro de la industria de agencias de viajes, especialmente teniendo en cuenta la amplia gama de alternativas disponibles para ellos en la era digital. Podemos afirmar que los clientes poseen un poder de negociación elevado, ya que tienen la capacidad de comparar fácilmente en línea los precios y opciones disponibles en el mercado.

La creciente accesibilidad de la información en línea permite a los consumidores tomar decisiones informadas sobre sus opciones de viaje y buscar los precios más competitivos. Por lo tanto, las agencias de viajes enfrentan el desafío de ofrecer precios competitivos, al mismo tiempo que proporcionan servicios y experiencias diferenciadas, para mantener y atraer a sus clientes leales.

Amenaza de productos y servicios sustitutos:

La industria de agencias de viajes enfrenta la amenaza de sustitución por parte de plataformas digitales de reserva directa, como las páginas web de aerolíneas y hoteles. Además, la aparición de servicios de alojamiento alternativo, como Airbnb, y la creciente popularidad del turismo colaborativo pueden impactar en la demanda de servicios de agencias de viajes tradicionales. Para enfrentar estas amenazas, Lozada Viajes debe centrarse en mejorar su oferta digital, diversificar sus productos y servicios y enfocarse en segmentos específicos del mercado que valoren la experiencia y el servicio al cliente que ofrecen las agencias de viajes.

Entorno

Es importante realizar un análisis PESTEL con el objetivo de identificar y comprender los factores clave que afectan el entorno de la industria en la que opera la empresa. Este análisis permitirá a la organización anticipar cambios en el entorno, adaptar sus estrategias y tomar decisiones informadas para enfrentar de manera efectiva los desafíos y aprovechar las oportunidades que estos factores presenten en el futuro. (Mercado, 2022)

Entorno político:

Es esencial considerar las distintas políticas gubernamentales que afectan a la industria del turismo en Argentina. La empresa Lozada Viajes, como parte de este sector, enfrenta cambios constantes en la legislación y regulaciones relacionadas con el turismo nacional e internacional.

En primer lugar, es importante destacar el bloqueo al acceso de moneda extranjera, el cual dificulta a los argentinos realizar turismo internacional y en consecuencia, afecta a las agencias de viajes al vender pasajes al extranjero. Este factor político tiene un impacto directo en la demanda de sus servicios y la forma en que la empresa opera en el mercado.

Por otro lado, el gobierno argentino ha implementado programas para favorecer el turismo interno, como el PreViaje “que es un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de un viaje en crédito” (*PreViaje*, n.d.), que ofrece beneficios para los ciudadanos que deseen realizar turismo en temporada baja. Esta política puede ser aprovechada para incrementar sus ventas en el mercado nacional y adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Asimismo, es relevante mencionar el incremento en el turismo internacional hacia Argentina, que de acuerdo al último reporte de la dirección nacional de mercados y Estadística del Ministerio de la Nación “se realizaron más de 483 mil viajes de turistas no residentes a la Argentina durante noviembre de 2022” (*Turismo Internacional: Superávit*

Durante Noviembre De 2022, 2023), esto entre muchos otros factores puede estar relacionado con el poder adquisitivo de la moneda extranjera frente al peso argentino.

El gobierno argentino también ha mostrado interés en apoyar a la industria turística a través de diferentes programas y medidas, como la capacitación, la promoción turística y el apoyo económico. Estas políticas pueden tener un efecto positivo al proporcionar recursos y oportunidades para mejorar sus servicios y competir en el mercado.

Entorno económico:

A finales de abril de 2023, se registra una inflación acumulada del 21,7% hasta el mes de marzo, (*Índice De Precios Al Consumidor (IPC). Cobertura Nacional. Marzo De 2023, 2023*). Esta situación continúa presentando desafíos significativos para la economía argentina, incluyendo la inflación, la depreciación de la moneda y la incertidumbre política. Dichos factores tienen un impacto directo en el sector turístico, tanto a nivel nacional como internacional.

El Gobierno Argentino continúa buscando acuerdos y refinanciamientos con organismos internacionales, como el FMI, para abordar los desafíos económicos y mejorar las perspectivas de crecimiento y protección de programas sociales esenciales. Sin embargo, se espera que estos acuerdos lleven a ajustes económicos adicionales, lo que afectará negativamente la economía de los argentinos y, en consecuencia, el ingreso del sector turístico.

Con una inflación elevada y la pérdida de valor del peso argentino, la capacidad de ahorro de los ciudadanos se ve disminuida. Además, según datos del INDEC, la tasa de pobreza, indigencia y desocupación en Argentina sigue siendo alta, lo que repercute en la demanda de servicios turísticos.

Es fundamental considerar la situación económica actual de Argentina al diseñar y ofrecer sus servicios turísticos. La empresa debe adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y aprovechar las oportunidades que surjan, como los programas gubernamentales como así también adaptarse a las tendencias de consumo actuales.

Entorno sociocultural:

El uso creciente de dispositivos móviles para búsquedas y compras en línea representa una oportunidad para Lozada Viajes de mejorar y optimizar su presencia en línea, ofreciendo una experiencia de usuario adaptada a dispositivos móviles. Además, es importante para la empresa aprovechar las búsquedas en blogs y revistas digitales, desarrollando contenido relevante y atractivo para atraer a potenciales clientes.

La importancia de la familia, el trabajo y el estudio en la vida de los argentinos sugiere que podría beneficiarse de enfocar sus esfuerzos en la promoción de paquetes de viajes familiares, educativos o de incentivos laborales. Además, la solidaridad es un valor destacado en la sociedad argentina, lo que podría llevar a la empresa a involucrarse en proyectos sociales y de responsabilidad empresarial, generando una imagen positiva y fidelizando a sus clientes.

Con una población de más de 46 millones de personas y una tasa de desocupación del 6,3% en el cuarto trimestre de 2022 (*Censo Nacional De Población, Hogares Y Viviendas 2022 - Resultados Provisionales, 2023*). Argentina presenta un mercado potencialmente amplio. Sin embargo, es crucial que la empresa tenga en cuenta las fluctuaciones económicas y los niveles de ingresos de sus potenciales clientes, adaptando sus ofertas y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y demandas de la población en diferentes contextos económicos.

Entorno tecnológico:

La pandemia ha acelerado el proceso de digitalización que venía desarrollándose desde hace años, lo que ha generado oportunidades significativas para aquellas empresas que ya habían enfocado sus esfuerzos en aspectos tecnológicos. Sin embargo, también ha representado un desafío para aquellos que no supieron adaptarse a tiempo. A pesar de la rapidez con la que el mercado ha cambiado, aún existe la posibilidad de adaptarse y sobrevivir a estos cambios. Además, la digitalización ha abierto nuevas oportunidades al eliminar las fronteras geográficas y permitir el acceso a mercados en cualquier parte del mundo.

Estas tendencias resaltan la necesidad de que Lozada Viajes invierta en tecnología y elabore una estrategia digital sólida para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Es fundamental que la empresa se mantenga actualizada respecto a las innovaciones tecnológicas en el sector turístico y las expectativas y preferencias de los consumidores en relación con los canales de comunicación y plataformas digitales. Además, resulta esencial que fomente la capacitación de su personal en el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales, asegurando así una adaptación exitosa y una ventaja competitiva en el mercado turístico actual.

Entorno ecológico:

La política ambiental de Lozada Viajes se centra en dos aspectos clave: velar por el uso racional de los recursos naturales y prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo en el medio ambiente, así como elegir herramientas, instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo y otros recursos considerando tanto su capacidad para lograr resultados como su contribución a la preservación y calidad del entorno.

El enfoque de Lozada Viajes en la sostenibilidad en el turismo se alinea con la declaración de las Naciones Unidas del 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. La empresa entiende que la sostenibilidad en el turismo no se limita a la ecología natural, sino que es un fenómeno transversal que abarca múltiples aspectos.

De acuerdo con la directora ejecutiva, la sostenibilidad en la empresa implica mantener la diversidad de la red y mercados en los que operan, ser eficientes en la gestión de recursos y procesos de trabajo en la casa central, aprovechar la capacidad de compra y volumen para aumentar la productividad, ofrecer servicios de calidad a los viajeros y fomentar una cultura organizacional basada en valores humanos y comprometida con el desarrollo humano.

Entorno legal

Lozada Viajes opera en la industria del turismo en Argentina, que se rige por la Ley Nacional de Turismo N. 25.997. Esta ley declara el turismo como una actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país, y establece que la actividad turística es prioritaria dentro de las políticas de estado (*LEY NACIONAL DE TURISMO N° 25.997 Objeto Y Principios. Conformación Del Sector. Comité Interministerial De Facilitación Tur, 2005*).

Es crucial cumplir con las regulaciones establecidas en esta ley, así como con otras leyes y regulaciones aplicables en Argentina y en los países donde operan sus franquicias. La empresa cuenta con la certificación IRAM-ISO 9001:2015, lo que indica que sigue un enfoque de gestión de calidad y está comprometida con la mejora continua en sus procesos y servicios.

Esta certificación también sugiere que cumple con las regulaciones y requisitos legales aplicables a nivel nacional e internacional en el sector turístico.

En cuanto a la adaptación a los cambios en la legislación y las regulaciones en el sector turístico, debería mantenerse informado sobre las actualizaciones en las leyes y regulaciones aplicables, así como monitorear las tendencias y desarrollos en el ámbito legal que puedan afectar a la industria. A través de la planificación anticipada y la adaptación oportuna, se puede garantizar el cumplimiento continuo y minimizar el impacto de posibles cambios legales en sus operaciones y rentabilidad.

Diagnostico organizacional

Análisis interno

Fortalezas

Una de las principales fortalezas es su reconocimiento y alianza con VISA en 2009, al ser elegida como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina. Esta distinción le permitió innovar en el financiamiento en cuotas y realizar campañas de marketing disruptivas para el sector turístico. Además, la empresa cuenta con la certificación IRAM-ISO 9001:2015, lo que refuerza su compromiso con la calidad y la mejora continua en sus procesos y servicios.

La empresa cuenta con presencia en múltiples canales de venta y comunicación, con tiendas físicas, un sitio web, aunque relativamente desactualizado, y perfiles en redes sociales como Instagram, LinkedIn y Facebook. A pesar de que no cuenta con una aplicación móvil, su presencia en redes sociales ayuda a mantenerse visible y accesible para sus clientes. (Lozada Viajes)

Otro aspecto destacado es su enfoque en el desarrollo profesional y la capacitación de sus empleados. La empresa ofrece a sus colaboradores internos acceso a un Campus Virtual, donde pueden encontrar diversos contenidos formativos, como capacitaciones del GDS Amadeus, cadenas hoteleras, destinos turísticos, técnicas de ventas, entre otros. Esta inversión en el crecimiento y la formación de su equipo refuerza su posición en el mercado turístico y les permite mantenerse actualizados en las tendencias y demandas de la industria.

En resumen, Lozada Viajes cuenta con una sólida trayectoria, reconocimientos importantes, alianzas estratégicas y un enfoque en la formación de su personal, lo que le confiere una posición competitiva en el mercado turístico y respalda su propuesta de valor.

Debilidades

A pesar de su sólida trayectoria y experiencia en el mercado turístico, enfrenta algunas debilidades que podrían limitar su capacidad para competir eficazmente en el dinámico entorno empresarial actual. Entre las principales debilidades de la empresa, se destacan las siguientes:

La limitada presencia geográfica, con puntos de venta en solo cinco provincias argentinas, podría restringir su capacidad para llegar a un público más amplio y diversificado. A medida que el mercado turístico se vuelve más globalizado y competitivo, la empresa podría enfrentar dificultades para mantener o aumentar su cuota de mercado si no logra expandirse a nuevas regiones y mercados.

La falta de enfoque en tecnología y marketing digital representa otra debilidad importante. En un mundo cada vez más digitalizado y con consumidores que buscan soluciones y experiencias en línea, la empresa corre el riesgo de quedarse atrás si no invierte

en mejorar su presencia en línea y en desarrollar herramientas y estrategias digitales efectivas. Además, la creciente importancia de las redes sociales y el marketing digital en el sector turístico hace que la falta de enfoque en estas áreas sea un desafío aún mayor.

Otro aspecto que refleja la debilidad en el ámbito digital es el sitio web desactualizado y la carencia de una aplicación móvil. Estas limitaciones pueden afectar negativamente la experiencia del cliente y la percepción de la marca, ya que los consumidores esperan cada vez más soluciones y servicios digitales rápidos, intuitivos y personalizados. La falta de una aplicación móvil también puede poner a la empresa en desventaja frente a sus competidores que ofrecen aplicaciones y servicios móviles más avanzados y convenientes.

FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en múltiples canales de venta - Red de franquicias - Enfoque en el desarrollo profesional y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada presencia geográfica - Falta de enfoque en tecnología y marketing digital - Sitio web desactualizado y carencia de aplicación móvil
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación del sector turístico casi en niveles pre pandemics (Organización Mundial del turismo, n.d.) - Creciente uso de dispositivos móviles para búsqueda y compras online - Experiencia en el sector turístico, que permitirá definir un producto digital con mayor facilidad de acuerdo a las necesidades del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas más consolidadas con el turismo en plataformas digitales. - Costos de desarrollo tecnológico dolarizado - Cambios constantes en la regulación y acceso de moneda extranjera

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

A pesar de la presencia de Lozada en múltiples canales de venta y una sólida red de franquicias, aún enfrenta importantes desafíos relacionados con su imagen en línea y sus

capacidades digitales. La ubicación geográfica limitada, la falta de enfoque en la tecnología y el marketing digital y el sitio web desactualizado son debilidades notables en su estrategia actual. A pesar de la recuperación de la industria del turismo a niveles cercanos a los previos a la pandemia y el uso cada vez mayor de dispositivos móviles para búsquedas y compras en línea, la empresa no ha podido capitalizar estas oportunidades debido a las debilidades tecnológicas. Además, las amenazas de los competidores más antiguos en el espacio digital y los costos de desarrollo de tecnología dolarizados, combinados con las fluctuaciones en la política de tipos de cambio, complican aún más su posición.

El panorama de viajes actual requiere un enfoque cada vez más digital. A medida que más y más consumidores adoptan la investigación y las compras en línea, es importante que las empresas fortalezcan su presencia digital para mantenerse competitivas. Si bien la empresa tiene fortalezas en otros canales y una red de franquicias de larga data, sus debilidades en tecnología y marketing digital la colocan en desventaja en comparación con sus competidores. La actualización de su sitio web y el desarrollo de aplicaciones móviles son imprescindibles para mantenerse relevante en el mercado actual y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la digitalización.

Construir una plataforma móvil sólida y mejorar su presencia en línea ayudará a la empresa a superar las debilidades actuales y capitalizar las oportunidades en el mercado de viajes. Con la recuperación de la industria a los niveles previos a la pandemia y el aumento del uso de dispositivos móviles para la investigación y las compras en línea, la empresa tiene la oportunidad de expandir significativamente su alcance y su base de clientes. Alternativamente, la empresa puede usar su experiencia en el sector de viajes para identificar un producto digital que satisfaga las necesidades del mercado, lo que le dará a la empresa una ventaja competitiva. Sin embargo, la empresa deberá gestionar con cuidado las amenazas de competidores más antiguos y los costos de desarrollo de tecnología en dólares. En última instancia, estas mejoras conducirán a una mayor competitividad en el mercado de servicios de viaje.

Propuesta

Estrategia

Para desarrollar el proceso de implementación, debemos considerar nuestros factores clave de éxito, que se alinean con los objetivos generales y específicos. Es esencial tener en cuenta los siguientes pilares en nuestra propuesta:

1. Investigar lo esencial que debe contener la plataforma para competir efectivamente en el mercado.
2. Planificar la plataforma y conformar un equipo para su desarrollo.
3. Desarrollar efectivamente la plataforma.

4. Optimizar la experiencia del usuario y las visuales de la plataforma.

Estos cuatro pilares serán nuestra guía para destacar en el sector y obtener una ventaja competitiva. A continuación, se detalla el plan de acción para cada uno de estos objetivos:

Estrategias objetivo 1:

Investigar lo esencial que debe contener la plataforma para competir efectivamente en el mercado

- Realizar un análisis de mercado y un estudio de la competencia para identificar las características y funcionalidades clave que deben estar presentes en nuestra plataforma.
- Recopilar comentarios y retroalimentación de los usuarios actuales sobre sus necesidades y preferencias para mejorar la plataforma.
- Utilizar estos datos para informar la planificación y el desarrollo de nuestra plataforma.

Estrategias objetivo 2:

Planificar la plataforma y conformar un equipo para su desarrollo

- Identificar los roles y habilidades necesarios para el desarrollo de la plataforma y formar un equipo competente y eficiente.
- Definir el alcance y la cronología del proyecto, estableciendo hitos claros y un cronograma de desarrollo.
- Establecer un sistema de gestión de proyectos para monitorear el progreso y asegurar que el equipo se mantenga en el camino correcto.

Estrategias objetivo 3:

Desarrollar efectivamente la plataforma

- Implementar las características y funcionalidades identificadas durante la etapa de investigación y planificación.
- Realizar pruebas de calidad para garantizar que la plataforma sea funcional, eficiente y libre de errores.
- Lanzar la plataforma en un entorno controlado para realizar pruebas beta y hacer ajustes antes del lanzamiento final.

Estrategias objetivo 4:

Optimizar la experiencia del usuario y las visuales de la plataforma

- Llevar a cabo pruebas de usuario para identificar áreas de mejora en términos de diseño y experiencia de usuario.

- Hacer ajustes iterativos en el diseño y la interfaz de usuario para mejorar la usabilidad y la apariencia visual de la plataforma.
- Implementar las mejoras identificadas en base a los comentarios de los usuarios y las pruebas de usabilidad para garantizar una experiencia de usuario superior.

Una vez definido este plan de acción estratégico, podremos abordar la implementación y el lanzamiento de nuestra plataforma, asegurándonos de que estamos proporcionando un producto competitivo y atractivo para nuestros usuarios.

Sondeo

Se llevó a cabo un focus group con el objetivo de obtener una visión más completa y matizada de los potenciales usuarios que podrían beneficiarse de la implementación de nuestra plataforma de venta de pasajes en línea. Este estudio cualitativo buscó entender el mercado actual y capturar las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes potenciales que se desea alcanzar con la introducción de nuestra Plataforma. Para asegurar una exploración en profundidad de las experiencias y perspectivas de los consumidores, se utilizó una guía de preguntas meticulosamente diseñada para cubrir un amplio espectro de puntos de vista y experiencias de compra.

Guía de pautas

1. ¿Qué plataformas de compra de pasajes en línea han utilizado en el pasado? ¿Por qué eligieron esas plataformas?
2. ¿Cuáles son las características más valiosas que buscan en una plataforma de venta de pasajes en línea?
3. ¿Qué problemas o dificultades han experimentado al comprar pasajes en línea?
4. ¿Cuáles son los factores más importantes para ustedes a la hora de seleccionar una plataforma para comprar pasajes o paquetes turísticos en línea?
5. Si tuvieran que elegir tres mejoras para las plataformas que han utilizado hasta ahora, ¿cuáles serían?
6. ¿Qué opinan sobre la posibilidad de una nueva plataforma de venta de pasajes en línea en el mercado? ¿Qué debería tener para considerar utilizarla?
7. ¿Qué valoraría más en una aplicación móvil dedicada a la compra de pasajes en línea?
8. ¿Cuál ha sido su experiencia con las aplicaciones móviles de venta de pasajes en línea? ¿Qué les gustó y qué no?
9. ¿Cómo les gustaría que fuera el proceso de compra de pasajes en línea ideal?
10. ¿Cuánta importancia le dan a la seguridad y la protección de datos personales en las plataformas de venta de pasajes en línea?

Resultados

A través de la investigación realizada, se observó que una gran cantidad de los usuarios potenciales actualmente hacen uso de aplicaciones competidoras reconocidas, como Despegar, Turismo City y AlMundo, atraídos por su reputación y extensa oferta de servicios.

Los usuarios destacan la usabilidad, la disponibilidad de ofertas y la seguridad en las transacciones como características clave en estas plataformas. Sin embargo, también se identificaron algunas áreas problemáticas. Entre estas, los usuarios mencionaron la complejidad en el uso de los filtros de viajes y la falta de claridad en los cargos adicionales durante la compra de pasajes.

Además, se observó que los usuarios otorgan un alto valor a la seguridad, dado que deben proporcionar información sensible de sus tarjetas de crédito durante las transacciones. La facilidad de uso, los precios competitivos y los comentarios de otros usuarios de los paquetes de viajes también se mencionaron como factores determinantes para la selección de la plataforma.

También hay áreas de mejora identificadas por el usuario, entre ellas la necesidad de una mayor transparencia de precios y soporte de chat en vivo para consultas. Por otro lado, existe una disposición positiva de los usuarios a probar la nueva plataforma de venta de tickets y paquetes turísticos. Valoraron especialmente la rapidez y sencillez del proceso de compra.

La experiencia del usuario de las aplicaciones de competidores varía desde plataformas con interfaces difíciles hasta otras plataformas que brindan una excelente experiencia de usuario.

Para ellos, el proceso de compra ideal involucra una búsqueda eficiente, la comparación de precios y detalles del vuelo (como escalas, duración y políticas de equipaje), seguido de un pago seguro.

A partir de la información obtenida, es evidente que la implementación de una aplicación para Lozada es una estrategia sólida para posicionarse a la par con sus competidores. Los resultados del sondeo indican que los potenciales clientes estarían abiertos a experimentar con una nueva aplicación. Aún más importante, la investigación proporcionó datos cruciales para la construcción y diseño de la aplicación, identificando los elementos que los consumidores consideran fundamentales. Por lo tanto, se puede utilizar esta información valiosa para construir una plataforma que se alinee eficazmente con las necesidades y expectativas del usuario, lo cual es un componente clave para su adopción y éxito en el mercado.

Alcance

De contenido:

La propuesta aborda el desarrollo y lanzamiento de una Plataforma Mínima Viable (PMV) para la búsqueda y adquisición de pasajes online, enfocándose en la investigación de competencia, desarrollo de plataforma, mejora de la experiencia del usuario, lanzamiento y promoción, y evaluación.

Temporal:

El desarrollo e implementación de la plataforma se proyecta para llevarse a cabo durante seis meses, también se plantea actualizar el actual sitio web de la empresa empezando el primer mes luego de la revisión y aceptación de la propuesta por parte de la empresa Lozada.

Ámbito Geográfico:

Inicialmente, se plantea que el ámbito geográfico se concentrará en la ciudad de residencia de la empresa Lozada (Córdoba), con la posibilidad de expandirse a nivel nacional e internacional a medida que la plataforma gana tracción y popularidad.

Metodología:

Dado los objetivos, se realizará un estudio de naturaleza cualitativa y cuantitativa, utilizando un análisis de competencia, desarrollo de software, pruebas de usuario, técnicas de marketing digital, y evaluación de métricas clave de rendimiento (KPIs).

Limitaciones:

La realización de este proyecto puede enfrentar algunas limitaciones potenciales:

Recursos técnicos:

El desarrollo de una plataforma en línea implica una inversión en recursos técnicos y humanos, incluyendo programadores, diseñadores y expertos en experiencia del usuario. Es

posible que se necesiten recursos adicionales o específicos a medida que se avanza en el desarrollo.

Tiempo:

El tiempo puede ser una limitación, especialmente si surgen problemas técnicos. Puede ser posible o de otra índole que requieran un tiempo adicional para su resolución.

A pesar de estas limitaciones, la propuesta es viable y cuenta con los recursos necesarios para su implementación y desarrollo efectivo.

Presupuesto

El desarrollo de una plataforma digital para la venta de pasajes en línea es una inversión que tiene el potencial de proporcionar un retorno significativo, además brindarle mayor poder de mercado y alcance. Sin embargo, como con cualquier iniciativa de desarrollo tecnológico, requiere de una inversión inicial y costos operativos continuos para asegurar su funcionamiento eficiente, mantenimiento y mejora continua.

El presupuesto de este proyecto se ha estimado teniendo en cuenta los costos asociados con las diferentes etapas del desarrollo de la plataforma, que incluyen la investigación inicial y la planificación, el desarrollo de la plataforma en sí, la optimización de la experiencia del usuario, el marketing y la promoción de la plataforma, y finalmente, los costos operativos y de mantenimiento.

Es relevante destacar que el proceso de desarrollo se realiza a través de un cálculo basado en horas. Este método es común en la industria del desarrollo de software y permite estimar de manera más precisa el costo del proyecto, al considerar el tiempo que cada miembro del equipo dedica a cada tarea en particular. Las estimaciones a continuación son estimaciones basadas en costos típicos para proyectos similares y pueden variar según los factores específicos del proyecto, como la complejidad de la plataforma, las funciones requeridas, la compensación para los equipos de diseño y desarrollo, y las inversiones en marketing. Estos costos estimados en dólares se detallan a continuación:

1. Investigación y planeación de requerimientos: Esta fase inicial es esencial para comprender a la competencia, identificar las características cruciales para la plataforma, establecer los objetivos de alto nivel y conformar el equipo de desarrollo. Un Project Manager, con un entendimiento claro del alcance y las metas del proyecto, será el encargado de llevar a cabo esta tarea. El tiempo estimado es de 160 horas, que equivalen aproximadamente a 6 semanas laborables.
2. Planificación de arquitectura del desarrollo: Este paso crucial, que requiere 80 horas de trabajo, será ejecutado por un Ingeniero de Sistemas. Este profesional se encargará

de transformar la planificación del Project Manager en tareas específicas para el equipo de desarrollo.

3. Desarrollo de la plataforma: Con el objetivo de crear un Producto Mínimo Viable (MVP), este desarrollo será realizado por un equipo pequeño de tres personas, incluyendo al Ingeniero de Sistemas que planeó el sistema. El tiempo asignado es de 400 horas, que serán distribuidas por el Project Manager de acuerdo con las necesidades específicas.
4. Seguimiento del desarrollo: Este paso implica monitorear el progreso del equipo y del desarrollo del proyecto, tarea que estará a cargo del Project Manager. Se estiman 40 horas.
5. Optimización de UX/UI: Este proceso involucra el diseño de la interfaz y la optimización del sitio web actual de Lozada. Se ha asignado un total de 120 horas para esta tarea.
6. Operación y mantenimiento: Aunque el objetivo es desarrollar un MVP, es crucial considerar los costos de alojamiento y mantenimiento. En principio, se optará por el alojamiento web de Google Cloud, que ofrece una prueba gratuita de 3 meses. Posteriormente, los costos variarán dependiendo del tráfico y almacenamiento, pero para tener una referencia, el costo de almacenamiento por gigabyte es de \$0.026 dólares.

Basándonos en un costo estimado de 35 USD por hora de agencia, el presupuesto total estimado para el desarrollo de la plataforma digital se calcula de la siguiente manera:

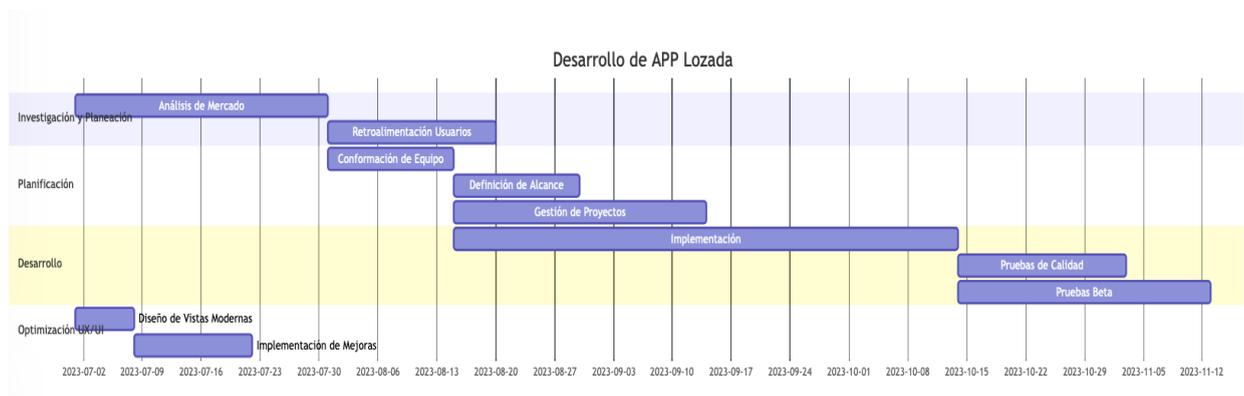
- Investigación y planeación de requerimientos (160 horas): 5,600 USD
- Planificación de arquitectura del desarrollo (80 horas): 2,800 USD
- Desarrollo de la plataforma (400 horas): 14,000 USD
- Seguimiento del desarrollo (40 horas): 1,400 USD
- Optimización de UX/UI (120 horas): 4,200 USD

Esto da un total de 28,000 USD para el desarrollo completo de la plataforma. Sin embargo, es importante recordar que, además de estos costos, también se deberán considerar los costos de operación y mantenimiento.

En cuanto a la estrategia a seguir, una opción recomendada sería contratar a una agencia de desarrollo de software con experiencia en la creación de plataformas digitales. Las agencias de desarrollo suelen contar con un equipo diversificado de profesionales, que incluye project managers, ingenieros de sistemas, desarrolladores y especialistas en UX/UI. Además, estas agencias tienen experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo, lo que permite que el proceso sea más eficiente y minimiza los riesgos de problemas o retrasos. Por lo tanto, aunque la contratación de una agencia puede implicar un costo inicial más elevado, a

largo plazo puede resultar en un ahorro de tiempo y dinero, al asegurar que el proyecto se desarrolle de manera eficiente y efectiva.

GANTT



(Fuente: propia)

Plan de acción

Objetivo	Acción	Descripción	Responsable	Plazo	Recursos
Análisis del mercado	Análisis de mercado y estudio de la competencia	Identificar las características y funcionalidades clave para nuestra plataforma	Project Manager	4 semanas	U\$S1,400
Planeación de la plataforma	Identificación de roles y formación de equipo	Formar un equipo competente y eficiente para el desarrollo de la plataforma	Project Manager	2 semanas	U\$S700
Definición de alcance y cronograma	Establecer hitos y un cronograma de desarrollo	Crear un plan claro para el desarrollo de la plataforma	Project Manager	2 semanas	U\$S700
Gestión del proyecto	Establecer un sistema de seguimiento	Monitorear el progreso y mantener el equipo en el camino correcto	Project Manager	Continuo	U\$S1,400
Desarrollo de la plataforma	Implementación de características	Implementar las características y funcionalidades identificadas en la etapa de investigación	Equipo de Desarrollo	10 semanas	U\$S14,000
Pruebas de calidad	Garantizar funcionalidad y eficiencia	Pruebas para asegurar que la plataforma esté libre de errores	Equipo de Desarrollo	2 semanas	U\$S2,800
Lanzamiento	Pruebas en un	Realizar	Equipo de	2	U\$S2,800

Beta	entorno controlado	ajustes necesarios antes del lanzamiento final	Desarrollo	semanas	
Optimización UX/UI	Pruebas de usuario	Identificar áreas de mejora en el diseño y experiencia del usuario	Especialista UX/UI	3 semanas	US\$2,100
Ajustes de diseño	Mejorar usabilidad y apariencia	Iterar sobre el diseño y la interfaz de usuario para mejorar la experiencia	Especialista UX/UI	1 semana	US\$700
Implementación de mejoras	Asegurar una experiencia superior	Mejorar la plataforma basada en la retroalimentación de los usuarios	Especialista UX/UI	2 semanas	US\$1,400
Operación y mantenimiento	Mantener la plataforma en línea	Garantizar un funcionamiento eficiente y un mantenimiento constante	Equipo de desarrollo	Continuo	Variable (Costos de hosting y almacenamiento)

(Fuente: propia)

Conclusión

En conclusión, el presente estudio de caso ha arrojado una visión profundamente detallada del escenario al que se enfrenta la Empresa Lozada, presentando amenazas significativas, pero también proponiendo una estrategia innovadora para superar estos desafíos. Esta estrategia ha sido cuidadosamente elaborada a través de una exhaustiva investigación empírica y apoyada por un robusto marco teórico, permitiendo así identificar una alternativa viable para sortear las amenazas potenciales y capitalizar las oportunidades existentes en el mercado actual.

La estrategia propuesta va más allá de una simple respuesta a las amenazas emergentes, y representa una visión holística de la gestión empresarial. Incluye la formulación de un plan estratégico que contempla la evaluación de escenarios alternativos y la revisión periódica de las proyecciones. Además, implica una redefinición de roles y la organización de equipos de trabajo eficientes, liderados por individuos competentes, como una solución integral al desafío planteado.

Este estudio de caso evidencia la necesidad de adaptarse y ejecutar las soluciones propuestas, para permitir a Lozada la incursión exitosa en un nuevo segmento de mercado, posicionándose a la par de sus competidores. Si bien el análisis se centra exclusivamente en Lozada y las conclusiones no pueden generalizarse a todas las empresas en situaciones similares, la metodología y lógica aplicadas proporcionan un fundamento sólido para futuros estudios de casos que aborden problemáticas análogas.

En esencia, este estudio de caso ha demostrado que, a pesar de la presencia de desafíos e incertidumbres, siempre es posible encontrar soluciones innovadoras y eficaces. A través de un análisis riguroso y una estrategia planificada, Lozada puede prepararse y prosperar en un mercado dinámico y en constante evolución.

Recomendaciones

Basándonos en el análisis y conclusiones presentadas, se sugiere que Lozada Viajes dé un paso más allá del desarrollo de la aplicación móvil, y también se enfoque en la formación continua de su personal, especialmente en áreas técnicas relacionadas con la gestión y operación de la nueva plataforma digital. Los colaboradores deben estar completamente preparados para adaptarse al cambio y brindar una experiencia de usuario óptima.

Además de esta capacitación técnica, se recomienda que Lozada Viajes también invierta en el fortalecimiento de habilidades blandas en su equipo, especialmente en cuanto a atención al cliente y manejo de situaciones adversas, lo que será vital para enfrentar los posibles desafíos que podrían surgir con la introducción de la nueva plataforma.

La segunda recomendación es trabajar en la mejora de la transparencia y la seguridad en las transacciones online. Esto podría incluir la implementación de medidas de seguridad más

rigurosas para las transacciones, así como la mejora de la comunicación con los clientes sobre las políticas de seguridad y privacidad de la empresa.

Finalmente, se recomienda un enfoque proactivo en la recopilación de retroalimentación de los usuarios y la implementación de mejoras basadas en estas opiniones. La satisfacción del cliente será un factor determinante en el éxito de la nueva plataforma y, por lo tanto, debe ser una prioridad.

Para ello, la empresa debería considerar la implementación de una política de mejora continua, lo que implica recoger sistemáticamente la opinión de los clientes y realizar ajustes basándose en esta información.

Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Bowen, J. T., & Kotler, P. (2011). *Marketing turístico (e-book)*. Pearson Educación.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008, Enero 17). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research*.
- Canvas, S. X. (2023). *Omnicanalidad* (2023rd ed.). Canvas Siglo XXI.
<https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 - Resultados provisionales. (2023, January 31). INDEC. Retrieved April 29, 2023, from
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf
- Dias, R. (2011). *Gestión hotelera y turística*. Pearson Prentice Hall.
- El progreso de las plataformas digitales en Latinoamérica*. (2022, August 24). iProUP.
Retrieved May 31, 2023, from
<https://www.iproup.com/innovacion/33811-el-progreso-de-las-plataformas-digitales-en-latinoamerica>
- Glosario de términos de turismo | OMT*. (n.d.). UNWTO. Retrieved May 29, 2023, from
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2012). *Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations*, *Current Issues in Tourism*. Academia.edu.
Retrieved May 31, 2023, from
https://www.academia.edu/1479444/Social_media_as_a_destination_marketing_tool_its_use_by_national_tourism_organisations_Current_Issues_in_Tourism
- Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Marzo de 2023*. (2023, April 14). INDEC. Retrieved April 29, 2023, from
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. PEARSON.
- LEY NACIONAL DE TURISMO N° 25.997 Objeto y Principios. Conformación del Sector. Comité Interministerial de Facilitación Tur.* (2005, Enero 7). Argentina.gob.ar.
Retrieved April 30, 2023, from
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley_n-_25.997_-_ley_nacional_de_turismo_-_07-01-2005.pdf
- Lozada Viajes. (n.d.). *Nosotros*. Lozada Viajes. Retrieved April 30, 2023, from
<https://www.lozadaviajes.com/nosotros>
- Lozada Viajes. (2018). *Manual de inteligencia estratégica Lozada* (2018-2022 ed.). Lozada viajes.
- Mercado, C. Y. A. (2022). *El análisis PESTEL*. El análisis PESTEL. Retrieved May 31, 2023, from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- NEUHOFER, B., BUHALIS, D., & LADKIN, A. (2013, junio). *A typology of technology enhanced experiences*, *International Journal of Tourism Research*, 16: 340–350. Academia.edu. Retrieved May 30, 2023, from

https://www.academia.edu/8823772/Neuhofer_B_Buhalis_D_Ladkin_A_2014_A_type_of_technology_enhanced_experiences_International_Journal_of_Tourism_Research_16_340_350

- Organización Mundial del turismo (OMT). (n.d.). *Barómetro | OMT*. UNWTO. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Retrieved May 31, 2023, from https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf
- PreViaje*. (n.d.). Argentina.gob.ar. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>
- Siglo xxi, C. (n.d.). *Análisis de la competencia*. siglo 21 instructure. Retrieved May 31, 2023, from <https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- siglo xxi, C. 2. (n.d.). *Presentación de la organización*. Presentación de la organización. Retrieved May 31, 2023, from <https://siglo21.instructure.com/courses/18200/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- Talancón, P. (2007, Junio 1). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Redalyc. Retrieved May 31, 2023, from <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Turismo internacional: superávit durante noviembre de 2022*. (2023, January 11). Argentina.gob.ar. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/noticias/turismo-internacional-superavit-durante-noviembre-de-2022>

Anexo

Anexo 1: Capacitación en gestión de plataforma digital y atención al cliente en la nueva aplicación

PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN:

"DOMINIO DE LA PLATAFORMA DIGITAL Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE EXCELENCIA"

Fundamentación

El propósito de esta capacitación es habilitar a los colaboradores de Lozada Viajes para que puedan gestionar eficazmente la nueva plataforma digital y proporcionar un servicio de atención al cliente de alta calidad. El éxito de la nueva aplicación dependerá en gran medida de la capacidad de los colaboradores para navegar por la plataforma y para ayudar a los usuarios a resolver cualquier problema que puedan encontrar.

Se cubrirán temas como la navegación por la plataforma, la resolución de problemas técnicos, la gestión de la comunicación con el cliente, y la recopilación y gestión de la retroalimentación de los usuarios. Al final de la capacitación, Lozada Viajes debería ver una mejora en la eficiencia de la gestión de la plataforma y en la satisfacción del cliente.

Objetivos

- Familiarizar a los colaboradores con la nueva plataforma digital y proporcionarles las habilidades necesarias para gestionarla eficazmente.
- Desarrollar habilidades de servicio al cliente para garantizar que los usuarios de la plataforma tengan una experiencia positiva y sin problemas.
- Capacitar a los colaboradores en la recopilación y gestión de la retroalimentación de los usuarios para facilitar la mejora continua de la plataforma.

Modalidad

Cinco sesiones a través de la plataforma digital de Lozada Viajes, de 3 horas cada una. Y un seminario presencial en la oficina central, de 6 horas de duración.

Contenidos

Módulo 1: Introducción a la plataforma digital: Familiarización con la plataforma y explicación de sus diversas funcionalidades.

Módulo 2: Resolución de problemas técnicos: Proporcionar a los colaboradores las habilidades necesarias para solucionar cualquier problema técnico que pueda surgir en la plataforma.

Módulo 3: Gestión de la comunicación con el cliente: Desarrollo de habilidades de servicio al cliente para garantizar una experiencia positiva para los usuarios de la plataforma.

Módulo 4: Recopilación y gestión de la retroalimentación de los usuarios: Capacitar a los colaboradores en la recopilación de comentarios de los usuarios y en cómo utilizar estos comentarios para mejorar la plataforma.

Módulo 5: Seminario presencial en la oficina central: Integración de todas las habilidades aprendidas y evaluación final de los contenidos. Esta sesión también proporcionará una oportunidad para que los colaboradores compartan cualquier problema o preocupación que hayan encontrado y discutan posibles soluciones.