



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Comercialización Marketing

“Coherencia comunicacional en franquicias: estudio aplicado a Lozada Viajes”

Profesor: Francisco Javier Rodriguez

Autor: Lucrecia Lopez

Legajo: MKT04081

DNI: 44551450

Índice

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Marco de Referencia Institucional.....	5
Descripción de la Problemática.....	8
Resumen de Antecedentes.....	10
Relevancia del caso.....	11
Descripción de la situación actual de Lozada Viajes.....	12
Figura 1: Instagram de la sucursal Lozada Viajes Gandhi, Córdoba.....	13
Figura 2: Instagram de la sucursal Lozada Viajes Villa Ballester, Buenos Aires.....	14
Figura 3: Instagram de la sucursal Lozada Viajes Oficial.....	14
Análisis de Contexto de Lozada Viajes – Enfoque PESTEL.....	15
Factores Políticos.....	15
Factores Económicos.....	15
Factores Socioculturales.....	16
Figura 4: Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2024).....	16
Factores Tecnológicos.....	16
Factores Ambientales.....	17
Factores Legales.....	17
Análisis de Competencia realizado con Mapa de Posicionamiento.....	18
Figura 5: Mapa de Posicionamiento Competitivo de Lozada Viajes.....	18
Diagnostico Organizacional.....	19
Figura 6: Análisis FODA Lozada Viajes (2025).....	20
Fortalezas.....	20
Oportunidades.....	21
Debilidades.....	21
Amenazas.....	22
Análisis desde el perfil profesional de marketing y comercialización.....	22
Marco Teórico.....	24
Conclusión Diagnóstica.....	27
Plan de Implementación.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.....	29
Metas.....	29
Alcance.....	30
Recursos Involucrados:.....	30
Acciones.....	33
Figura 7: Mockup Plataforma Colaborativa Interna.....	35
Marco de tiempo.....	37
Figura 8: Diagrama de Gantt Lozada Viajes (2025).....	38
Indicadores.....	38
Factores Críticos de Exito.....	41
Riesgos y Mitigación.....	41

Presupuesto.....	43
Figura 9: Distribución del Presupuesto Lozada Viajes (2025).....	43
Conclusión.....	44
Recomendación.....	45
Bibliografía.....	47

Resumen

El presente trabajo final de graduación propone un plan de marketing para abordar la problemática de la incoherencia comunicacional en la red de franquicias de Lozada Viajes. A través de un enfoque profesional de marketing y comercialización, se analiza cómo la autonomía operativa de cada sucursal deriva en mensajes institucionales heterogéneos que afectan la identidad de marca, debilitan la experiencia del cliente y reducen la efectividad de las campañas promocionales.

El análisis se basa en un diagnóstico integral que incluye herramientas como la matriz FODA, el análisis de contexto PESTEL, el relevamiento de casos internacionales y entrevistas con actores clave de la organización. A partir de estos datos, se evidencia que la implementación de una estrategia de comunicación unificada, acompañada por inversión en digitalización y capacitación continua, resulta esencial para alinear la imagen institucional en todos los canales de contacto.

Finalmente, se proponen soluciones concretas para fortalecer la consistencia del mensaje en una organización que, a pesar de contar con una sólida cultura corporativa y herramientas de soporte desde su casa central, enfrenta el desafío de consolidar su posicionamiento en un entorno turístico cada vez más competitivo, digitalizado y orientado al consumidor.

Palabras Clave: Coherencia comunicacional, Franquicias turísticas, Estrategia unificada, Marketing, Red de franquicias, Comunicación de marca.

Abstract

The present final graduation project proposes a marketing plan to address the issue of communicational incoherence in the franchise network of Lozada Viajes. Through a professional marketing and commercialization approach, it analyzes how the operational autonomy of each branch results in heterogeneous institutional messages that affect brand identity, weaken the customer experience, and reduce the effectiveness of promotional campaigns.

The analysis is based on a comprehensive diagnosis that includes tools such as the SWOT matrix, the PESTEL context analysis, the survey of international cases, and interviews with key actors of the organization. From this data, it becomes evident that the implementation of a unified communication strategy, accompanied by investment in digitalization and continuous training, is essential to align the institutional image across all contact channels.

Finally, concrete solutions are proposed to strengthen the consistency of the message in an organization that, despite having a solid corporate culture and support tools from its headquarters, faces the challenge of consolidating its positioning in an increasingly competitive, digitalized, and consumer-oriented tourism environment.

Keywords: Communicational coherence, Tourism franchises, Unified strategy, Marketing, Franchise network, Brand communication.

Marco de Referencia Institucional

La presente investigación se centra en el análisis exhaustivo de Lozada Viajes, una organización arraigada en el sector turístico argentino desde su fundación en el año 1987. Ese año, Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada iniciaron su actividad con la apertura de una agencia de viajes en la provincia de Córdoba, marcando el inicio de lo que hoy se conoce como “la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país”(Lozada Viajes, s.f) . A lo largo de su trayectoria, Lozada Viajes ha experimentado una notable evolución, adaptándose a los cambios del mercado y expandiendo su alcance geográfico y operativo.

La estructura operativa de Lozada Viajes se estructura en torno a una casa central estratégicamente ubicada en la ciudad de Córdoba, que actúa como el núcleo de gestión y soporte para la red de franquicias. Esta red abarca 13 provincias argentinas, con una concentración amplia del 50% de sus franquicias localizadas en Córdoba. Este modelo de franquicia, implementado para expandir su estructura, permite a Lozada Viajes tener una expansión geográfica en el territorio nacional, manteniendo a la vez un control estratégico y de marca desde su sede central. La relación entre la casa central y las franquicias se basa en una comunicación abierta, diaria a través de diversos canales, principalmente telefónicos y por correo electrónico, complementada con reuniones formales anuales (Lozada Viajes, s.f).

En su intento por lograr la omnicanalidad, un concepto que la directora ejecutiva de la empresa define como el desafío de “conectarlo todo”, Lozada Viajes difundió su modelo tradicional de agencias físicas. En 2016, la empresa lanzó su canal de venta online, respondiendo a la gran demanda de las nuevas generaciones de consumidores que buscan la comodidad de la compra digital (entrevista a Juan Cruz Lozada Presidente). Esta iniciativa refleja el “espíritu Lozada”, caracterizado por la innovación constante. Adicionalmente, a finales del mismo año, se puso en marcha el tour operador propio de Lozada Viajes, con el objetivo de crear y comercializar productos turísticos exclusivos bajo el sello distintivo de la marca, ofreciendo sus servicios únicamente a las franquicias de la red. Este tour operador establece contratos con importantes cadenas hoteleras y navieras a nivel mundial, así como convenios con diversas aerolíneas, lo que permite ofrecer ventajas competitivas a sus franquicias (Lozada Viajes, s.f).

La misión de Lozada Viajes se centra en facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, generando valor y crecimiento para sus socios franquiciados, ofreciendo servicios de excelencia con un enfoque humano hacia los viajeros, y potenciando la innovación en

la gestión. Su visión aspira a ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Estos propósitos se fundamentan en un conjunto de valores corporativos, que incluyen calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas (Lozada Viajes, s.f).

Un pilar fundamental de la identidad de Lozada Viajes es su “espíritu Lozada”. Esta expresión abarca la misión de la empresa dedicada al arte de viajar y se manifiesta en el compromiso por ser “un valioso lugar donde trabajar”, fomentando un ambiente saludable, transparente, donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y el aprendizaje continuo. El espíritu Lozada promueve una visión del ser humano como ciudadano del mundo, resaltando las semejanzas sobre las diferencias en la diversidad cultural, y respetando las tradiciones locales (Lozada Viajes, s.f).

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes se basa en la innovación en la gestión, lo que les permite ofrecer un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad, creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros. El objetivo principal de la empresa es conquistar la excelencia, desafiando constantemente sus métodos de trabajo, compartiendo logros y fracasos para impulsar la optimización. Lozada Viajes cree firmemente en que viajar es una necesidad que renueva el alma al permitir disfrutar de nuevas experiencias, paisajes y culturas (Lozada Viajes, s.f).

La empresa se encuentra profundamente comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos sus colaboradores, tanto internos como externos, fundamentadas en la integridad y el beneficio mutuo, reconociendo que la empresa se construye entre todos sus miembros. Un diferencial importante de la marca se basa en su posicionamiento en la mente del consumidor, resultado de 30 años de trayectoria y trabajo continuo en la construcción de su marca, lo que la distingue de otras agencias de viajes. Además, Lozada Viajes no solo cumple estrictamente con las leyes y normativas vigentes, sino que también se adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de administración de empresas (Lozada Viajes, s.f).

La identidad corporativa de Lozada Viajes se organiza a través de diversas políticas que abarcan calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiera administrativa. Su Política de Calidad se basa en una visión humanista de la empresa, el interés por el bien común, el conocimiento profundo de las partes interesadas, la construcción de una cultura de confianza y creatividad, y la producción de calidad que garantice la mejor atención a los viajeros y la previsibilidad necesaria para las franquicias. En cuanto a la Política Ambiental,

Lozada Viajes se alinea con la visión del turismo sostenible como un fenómeno transversal, buscando mantener la diversidad de su red y mercados, ser eficientes en la gestión de recursos, fomentar el uso responsable de los mismos y promover relaciones asociativas. La empresa también establece políticas claras en materia de seguridad y salud ocupacional, comercial (basada en la ética, la integridad y el respeto por las normas), recursos humanos (enfocada en el desarrollo, la colaboración y el respeto por la diversidad) y financiera y administrativa (priorizando la protección de los recursos y la rigurosidad en la gestión) (Lozada Viajes, s.f).

En lo referente a su estructura interna, además de la red de franquicias, Lozada Viajes opera a través de dos unidades de negocio clave: el canal de venta online y el tour operador con productos propios. El canal online surgió con la meta de alcanzar la omnicanalidad y llegar a un público más amplio a través de su web oficial <https://lozadaviajes.com/> , donde las franquicias también tienen presencia. La centralización de la operatividad online se debe a la necesidad de contar con un equipo de especialistas y el desarrollo tecnológico requerido. Aunque desde la sede se diseñan campañas, materiales gráficos y lineamientos, cada franquicia maneja su propia comunicación en redes sociales y otros canales digitales. Esta dispersión en el mensaje debilita la coherencia de marca y puede generar experiencias desiguales para los clientes según la franquicia que consulten (Lozada Viajes, s.f).

La empresa reconoce la importancia de su capital humano y trabaja con el firme propósito de ser un medio para el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores internos. El proceso de reclutamiento se basa principalmente en referentes y, en ocasiones, en publicaciones especializadas. Los colaboradores tienen acceso a un Campus Virtual para su capacitación continua en diversas áreas relevantes para el sector turístico. Aunque actualmente no cuentan con un plan de desarrollo profesional formalizado, existe la intención de perfeccionar sus sistemas de comisiones e incentivos. Lozada Viajes también mantiene acuerdos comercial-académicos con universidades, ofreciendo a estudiantes la oportunidad de realizar prácticas profesionales en la organización (Lozada Viajes, s.f).

La cartera de productos que comercializa Lozada Viajes a través de sus franquicias es amplia y variada, incluyendo vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales. Estos productos abarcan un amplio rango de tarifas, adaptándose a diferentes segmentos de clientes. Una característica particular del sector es que, en su rol de intermediario, Lozada Viajes no maneja stock, adquiriendo los productos una vez vendidos.

El tour operador propio se especializa principalmente en aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales (Lozada Viajes, s.f).

Con el objetivo de asegurar la calidad de sus servicios, Lozada Viajes obtuvo en 2018 una certificación internacional de calidad ISO 9001. Para lograr esta certificación, fue necesario documentar detalladamente todos los procesos llevados a cabo en la empresa. Estos procesos se clasifican en estratégicos, para franquicias, para viajeros y de apoyo, y están sujetos a un sistema de mejora continua. La empresa cuenta con una descripción detallada de puestos, tareas y procesos, que se utiliza como herramienta de soporte diario para sus integrantes. El proceso de ventas se considera uno de los más importantes y se describe con precisión, abarcando desde el primer contacto con el pasajero hasta la posventa (Lozada Viajes, s.f).

Lozada Viajes distingue dos grupos principales de consumidores: las franquicias, que consumen la marca, y los viajeros, que consumen la experiencia de viaje. Para comprender el mercado en el que opera, la empresa realiza un análisis de la competencia (Lozada Viajes, s.f).

En resumen, Lozada Viajes se presenta como una organización consolidada en el mercado turístico argentino, con una rica historia, una estructura bien definida y una clara orientación estratégica hacia la innovación, la calidad y el desarrollo de su capital humano. Su transición hacia la omnicanalidad, la potenciación de su tour operador y la gestión de su extensa red de franquicias son elementos centrales para mantener su liderazgo y alcanzar sus objetivos a futuro en un entorno dinámico y competitivo (Lozada Viajes, s.f).

El presente reporte tiene como objetivo principal analizar en profundidad la falta de uniformidad comunicacional en las franquicias de Lozada Viajes desde la mirada profesional del marketing y la comercialización. Se busca identificar los factores que explican la disparidad comunicacional, sus consecuencias sobre la experiencia del cliente y la percepción institucional, y proponer criterios que contribuyan a una estrategia comunicacional más unificada (Lozada Viajes, s.f).

Descripción de la Problemática

En el contexto de una organización con estructura de red de franquicias como Lozada Viajes, se ha identificado una problemática significativa vinculada a la falta de uniformidad en la

comunicación institucional y en la ejecución de la estrategia de marketing entre las diferentes unidades franquiciadas. Esta situación afecta de manera directa al área de Marketing y Comunicación, pero también impacta transversalmente en la percepción de marca, la coherencia del mensaje institucional, la experiencia del cliente y la alineación estratégica general de la empresa.

Las áreas más afectadas incluyen la gestión de marca, la atención al cliente, el posicionamiento digital y el soporte a franquicias. Si bien la casa central dispone de un equipo especializado que elabora el plan anual de marketing y desarrolla acciones de comunicación institucional, la implementación de estas estrategias por parte de las franquicias es heterogénea, lo que genera desvíos en la imagen de marca, en la calidad del mensaje y en la efectividad de las campañas promocionales.

Los factores involucrados incluyen tanto elementos estructurales, como la descentralización operativa que poseen las franquicias, como también limitaciones tecnológicas, diferencias en capacidades internas de gestión, falta de formación específica y escasa supervisión en la ejecución local de los lineamientos definidos centralmente. Esta problemática se presenta con frecuencia y ha sido señalada en distintas instancias internas, como reuniones anuales entre franquicias y casa central, además de haber sido abordada en diversas entrevistas con miembros del equipo directivo.

La magnitud del problema es considerable, dado que compromete la consolidación de una marca homogénea a nivel nacional, especialmente en un contexto de alta competitividad y transformación digital. Las tendencias actuales del mercado turístico ,que demandan respuestas ágiles, personalizadas pero coherentes, hacen aún más evidente la necesidad de contar con una estrategia comunicacional centralizada pero adaptable, que asegure consistencia en todos los puntos de contacto con el consumidor.

Los principales actores involucrados son la Dirección de Marketing de la casa central, los responsables de comunicación en cada franquicia, los diseñadores de piezas gráficas y contenidos, y los equipos de ventas y atención al cliente. Institucionalmente, esta problemática impacta en la reputación general de Lozada Viajes como marca, en su posicionamiento frente a competidores y en su capacidad para fidelizar clientes y generar valor agregado a los franquiciados.

Resumen de Antecedentes

La implementación de estrategias unificadas de marketing y comunicación en redes de franquicias ha demostrado ser un factor clave para el éxito y la consolidación de marcas a nivel global. Según Kotler y Keller (2016), una comunicación coherente a través de todos los puntos de contacto refuerza la confianza en la marca y optimiza la experiencia del cliente.

Empresas líderes como McDonald 's han establecido un modelo ejemplar al integrar mensajes de marca globales con adaptaciones locales. Su estrategia de marketing unificada permite a las franquicias mantener la coherencia del posicionamiento, mientras se adaptan a las particularidades culturales de cada mercado (Kotler & Keller, 2016). En concreto, McDonald 's implementa guías globales de branding que incluyen desde los diseños de los locales hasta los mensajes publicitarios, asegurando una identidad uniforme. A su vez, realiza auditorías de calidad y experiencia de cliente de manera periódica para garantizar que cada franquicia cumpla con los estándares de comunicación, servicio y ambientación definidos por la marca (McDonald 's Corporation, 2023).

De manera similar, Starbucks ha desarrollado una estrategia internacional que equilibra una identidad de marca sólida con la adaptación cultural en cada región. A través de investigaciones de mercado rigurosas y asociaciones estratégicas, la empresa ha logrado integrarse exitosamente en diversos mercados internacionales sin perder su esencia, ofreciendo una experiencia de marca consistente y reconocible (Schultz & Yang, 1997). La empresa estandariza su identidad visual, el lenguaje utilizado en las campañas, la música ambiente y la experiencia sensorial, al mismo tiempo que adapta productos específicos al gusto local. Además, cuenta con manuales operativos y de comunicación para cada punto de venta, que deben aplicarse en toda su red global (Starbucks Global Brand Standards, 2022).

Subway, por su parte, ha adoptado una estrategia de comunicación unificada en todas sus plataformas, asegurando que el mensaje transmitido en cada país sea coherente con su identidad global. Esta consistencia ha sido fundamental para fortalecer su posición en el mercado y garantizar que los clientes reconozcan y confíen en la marca, independientemente de la ubicación (Subway Franchise World Headquarters, 2022). En términos operativos, Subway implementa campañas internacionales bajo el lema "Eat Fresh", con una estética visual homogénea, materiales gráficos pre aprobados para redes sociales y publicidad, y capacitaciones digitales obligatorias para todos los franquiciados a través de su plataforma "Subway University".

En el contexto argentino, un caso similar es el de Havanna, la tradicional empresa de alfajores y cafeterías. Tras expandirse a través del modelo de franquicias, Havanna atravesó desafíos relacionados con la falta de uniformidad en su imagen y calidad de servicio. A partir de 2015, implementó un programa de unificación de marca que estandarizó los procesos de atención al cliente, comunicación visual y experiencia en el local, logrando posicionar su identidad en el mercado local e internacional (Havanna, 2017).

Estos casos evidencian que una estrategia de marketing y comunicación unificada, que respete las particularidades locales, es esencial para mantener la coherencia de marca, fortalecer la relación con los clientes y mejorar el rendimiento de las franquicias. La dispersión en los mensajes puede generar confusión, diluir la identidad de marca y afectar negativamente la experiencia del cliente.

En el contexto de Lozada Viajes, la falta de alineación en la comunicación entre las distintas franquicias podría estar limitando su capacidad para consolidar una imagen de marca coherente y competitiva. Adoptar un enfoque integrado, similar al implementado por McDonald's, Starbucks, Subway y Havana, permitiría alinear las acciones de marketing, mejorar la percepción de marca y optimizar los resultados comerciales en toda su red de franquicias.

Relevancia del caso

El presente estudio de caso sobre Lozada Viajes cobra relevancia ya que aborda una problemática crítica dentro de las redes de franquicias: la falta de uniformidad en la comunicación y estrategia de marketing entre las distintas unidades. Analizar esta situación resulta fundamental tanto desde una perspectiva empresarial como desde el campo del marketing y la comunicación organizacional, ya que permite identificar oportunidades de mejora en la gestión de marcas distribuidas y evaluar el impacto de la coherencia estratégica en el posicionamiento comercial.

Desde el punto de vista empresarial, este análisis puede resultar de gran utilidad para Lozada Viajes, dado que permitiría optimizar su rendimiento comercial, mejorar su reconocimiento de marca y fortalecer la relación con sus franquicias y consumidores. También puede servir como modelo para otras organizaciones que enfrenten desafíos similares en la coordinación entre casa central y unidades operativas.

Finalmente, este trabajo tiene valor para la sociedad en tanto favorece la profesionalización del sector turístico nacional, impulsa estándares de calidad comunicacional más

altos y promueve una gestión más eficiente y coherente de las experiencias de viaje que se ofrecen al público. Su abordaje, por tanto, es pertinente, novedoso y con alto potencial de aplicación práctica.

Descripción de la situación actual de Lozada Viajes

Lozada Viajes es una empresa argentina con más de 30 años de trayectoria en el mercado turístico, reconocida por su red de franquicias, su identidad familiar y su fuerte cultura organizacional. Actualmente opera en 13 provincias argentinas, con su casa central ubicada en Córdoba, desde donde se brinda soporte en áreas clave como marketing, recursos humanos, calidad, expansión y administración.

La empresa estructura su operación en tres grandes unidades de negocio: la red de franquicias, el canal de venta online y el tour operador con productos propios. Esta diversificación le ha permitido ampliar su alcance comercial y adaptarse a nuevas tendencias de consumo. Sin embargo, pese a que desde la casa central se diseña una estrategia de marketing general y se generan materiales de soporte institucional, la implementación práctica por parte de las distintas franquicias presenta importantes variaciones.

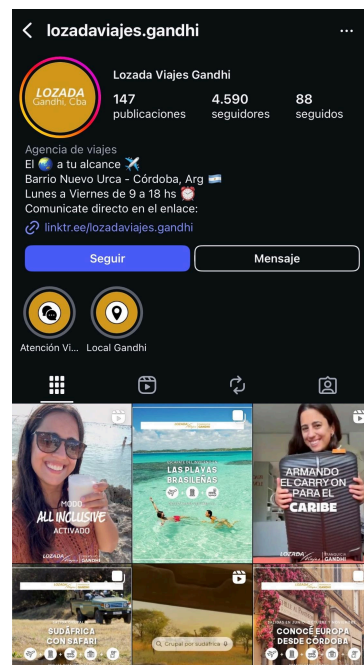
Cada sucursal gestiona sus redes sociales y acciones promocionales con cierto grado de autonomía, lo que genera diferencias visibles en la forma en que se comunica la marca. Estas diferencias no solo afectan la coherencia estética y discursiva de la comunicación, sino que también impactan en la experiencia del cliente, quien puede percibir mensajes inconsistentes dependiendo del punto de contacto con la marca.

A nivel interno, se observa un esfuerzo constante por parte de la casa central para brindar capacitaciones, materiales estandarizados y lineamientos de marca. Sin embargo, el grado de adopción y aplicación varía considerablemente según la gestión local de cada franquicia, generando una presencia digital y promocional desigual.

Esta situación puede visualizarse en el análisis comparativo de perfiles oficiales de redes sociales correspondientes a distintas franquicias de Lozada Viajes. Las imágenes que se adjuntan a continuación evidencian la heterogeneidad en la calidad estética, el tipo de contenido, la forma de comunicar promociones y la identidad visual.

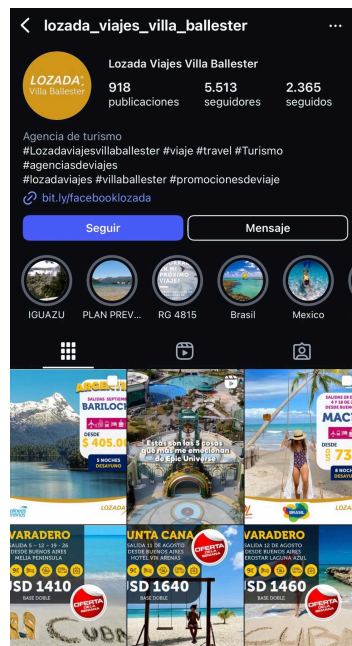
En este contexto, Lozada Viajes opera en un entorno altamente competitivo y en plena transformación digital, donde la integración de canales y la coherencia comunicacional resultan cada vez más relevantes para sostener la identidad de marca, fortalecer la percepción de profesionalismo y responder a las expectativas de un consumidor turístico cada vez más informado y exigente.

Figura 1: Instagram de la sucursal Lozada Viajes Gandhi, Córdoba.



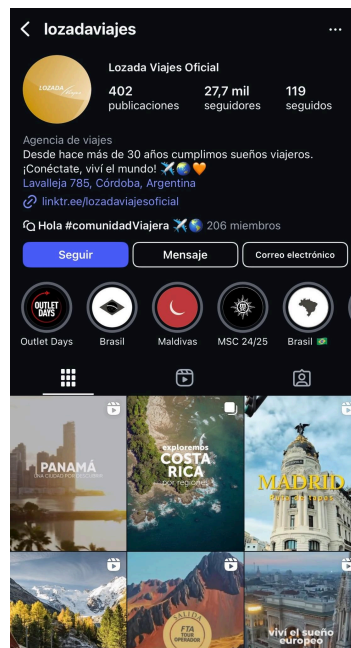
Fuente: Instagram (2025). Recuperado de: <https://www.instagram.com/lozadaviajes.gandhi/>

Figura 2: Instagram de la sucursal Lozada Viajes Villa Ballester, Buenos Aires.



Fuente:Instagram (2025). Recuperado de: https://www.instagram.com/lozada_viajes_villa_ballester/?hl=es

Figura 3: Instagram de la sucursal Lozada Viajes Oficial.



Fuente:Instagram (2025). Recuperado de: <https://www.instagram.com/lozadaviajes/?hl=es>

Análisis de Contexto de Lozada Viajes – Enfoque PESTEL

Para comprender adecuadamente la situación de Lozada Viajes, se analiza el entorno en el que la organización opera. Este análisis se estructura según el modelo PESTEL, que examina los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que emergen del contexto externo y que inciden directamente en su funcionamiento, estrategia y visión de futuro.

Factores Políticos

En 2025, Argentina se encuentra bajo la presidencia de Javier Milei, quien ha implementado una serie de reformas estructurales orientadas a fomentar la liberalización económica (InfoLEG, 2024). Estas medidas incluyen la eliminación de ministerios, la reducción de impuestos y la promoción de tratados de libre comercio, como el recientemente anunciado con Estados Unidos. Estas políticas buscan estabilizar la economía y atraer inversiones, aunque también han generado tensiones sociales y políticas.

Para Lozada Viajes, este contexto político presenta desafíos y oportunidades. Por un lado, la desregulación y apertura económica podrían facilitar la expansión de sus operaciones y la diversificación de servicios. Por otro lado, la inestabilidad política y las posibles protestas sociales podrían afectar la percepción de seguridad y estabilidad, factores clave en la industria del turismo.

Factores Económicos

La economía argentina muestra signos de recuperación en 2025, con un crecimiento proyectado del 5,5%, impulsado por la consolidación de la estabilidad macroeconómica y la inversión en sectores clave como la energía y la agroindustria (Banco Mundial, 2025). Sin embargo, persisten desafíos como la inflación y la pobreza, que afecta al 53% de la población.

Por otro lado, el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI), previsto en la Ley N.º 27.742, establece beneficios fiscales, aduaneros y cambiarios para atraer inversiones en sectores estratégicos (InfoLEG, 2024). Este régimen puede impactar positivamente en el turismo,

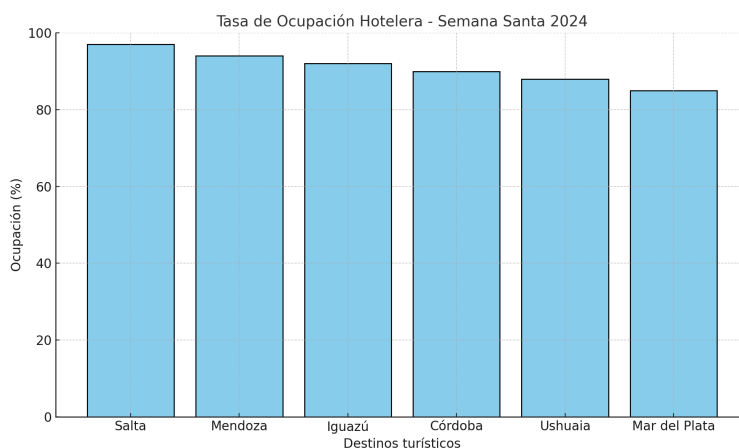
facilitando condiciones competitivas para empresas como Lozada Viajes interesadas en expandirse en el mercado nacional.

Factores Socioculturales

El sector turístico argentino muestra señales de recuperación y dinamismo. Según datos del Ministerio de Turismo y Deportes (2024), eventos como Semana Santa registraron niveles de ocupación muy altos en todo el país. Esto refleja una creciente demanda por experiencias de viaje donde los consumidores valoran cada vez más la personalización, la sostenibilidad y la calidad del servicio.

Para mantenerse competitivas, las agencias de viajes deben ofrecer servicios que respondan a las nuevas expectativas de los clientes, como el turismo ecológico, las experiencias culturales auténticas y el acceso digital para planificación y reservas (Ministerio de Turismo y Deportes, 2024).

Figura 4: Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2024).



Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos oficiales. (2025)

Factores Tecnológicos

La transformación digital continúa acelerándose en el sector turístico. Los consumidores esperan servicios en línea eficientes, aplicaciones móviles intuitivas y atención multicanal. Además,

la inteligencia artificial y el análisis de datos se utilizan para personalizar ofertas y mejorar la experiencia del cliente (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2025).

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación impulsa activamente programas de adopción tecnológica en sectores estratégicos como el turismo, favoreciendo la incorporación de sistemas CRM, herramientas de automatización y estrategias de marketing digital.

Factores Ambientales

El Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático al 2030, liderado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023), establece acciones concretas para mitigar el impacto del cambio climático en diversos sectores, incluido el turismo. El plan incentiva a las empresas a adoptar prácticas responsables, reducir su huella ambiental y promover el respeto cultural.

En consecuencia, las agencias de viajes deben adaptarse no solo a las nuevas regulaciones ambientales, sino también a las crecientes expectativas de sostenibilidad por parte de los consumidores (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023).

Factores Legales

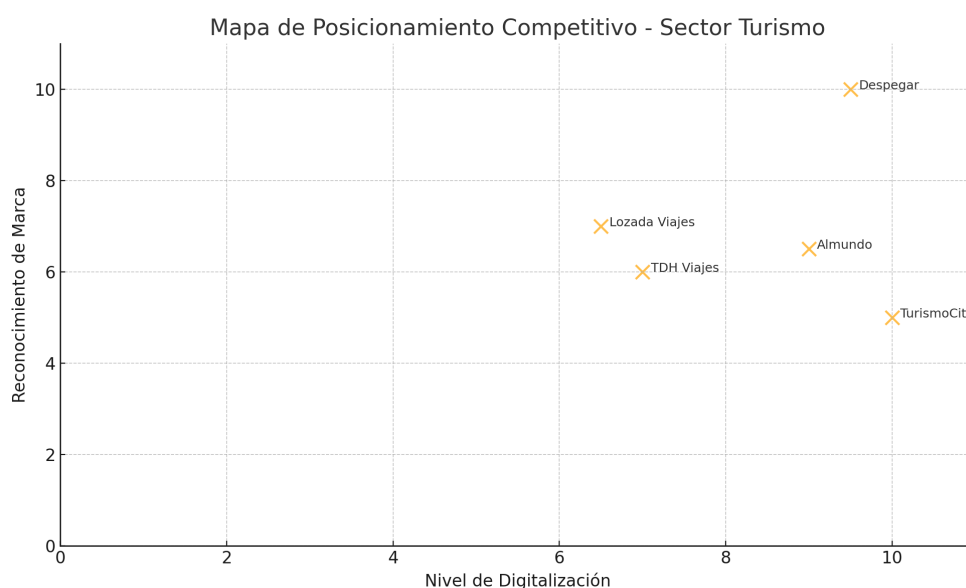
En el plano legal, Argentina atraviesa una etapa de reformas estructurales impulsadas por el Gobierno Nacional. Uno de los marcos normativos más relevantes es la Ley N.º 27.742 - Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos, sancionada el 27 de junio de 2024 y publicada en el Boletín Oficial (InfoLEG, 2024).

Esta ley declara la emergencia pública en diversas áreas hasta diciembre de 2025 y otorga facultades al Poder Ejecutivo para reorganizar el Estado y promover la inversión privada. Además, crea el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI), que establece beneficios fiscales, aduaneros y cambiarios para fomentar proyectos estratégicos.

Estas reformas crean un entorno más propicio para el desarrollo de negocios privados, como el turismo, al simplificar trámites administrativos y favorecer el dinamismo económico (InfoLEG, 2024).

Análisis de Competencia: Mapa de Posicionamiento

Figura 5: Mapa de Posicionamiento Competitivo de Lozada Viajes.



Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos oficiales. (2025)

El Mapa de Posicionamiento Competitivo permite visualizar la ubicación relativa de Lozada Viajes en comparación con sus principales competidores del mercado turístico argentino. Se consideran dos dimensiones estratégicas: el nivel de digitalización y el reconocimiento de marca.

De acuerdo con el modelo de análisis de posicionamiento (Kotler & Keller, 2016), la digitalización representa un factor crítico de competitividad en industrias donde el cliente valora la inmediatez, la autogestión y la disponibilidad omnicanal, como es el caso del turismo. El reconocimiento de marca, por su parte, influye directamente en la confianza del consumidor y en la intención de compra.

Según puede observarse, Despegar lidera el mercado en ambas variables, con una máxima digitalización (10/10) y el mayor nivel de reconocimiento (10/10), consolidando su posición como

principal plataforma de viajes online en Argentina (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, 2024).

Lozada Viajes ocupa una posición intermedia, posee un alto reconocimiento de marca (7/10), resultado de sus más de 35 años de trayectoria y su extensa red de franquicias, pero un nivel medio de digitalización (6/10), ya que muchos de sus procesos de atención y compra dependen todavía de interacciones personalizadas mediante WhatsApp y asesoramiento directo, más que de autogestión online plena.

Una estrategia de marketing y comunicación unificada, acompañada por una inversión en digitalización, permitirá a Lozada fortalecer su posicionamiento y sostener su ventaja competitiva basada en la confianza, la trayectoria y la calidad de servicio.

Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional de Lozada Viajes permite identificar los elementos internos que fortalecen su desempeño y aquellos que representan desafíos o limitaciones, a fin de establecer estrategias de mejora continua. Para tal fin, se aplica la matriz FODA, la cual facilita la comprensión integral de la situación interna de la organización.

Figura 6: Análisis FODA Lozada Viajes (2025).

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de marca consolidado ✓ Red de franquicias activa ✓ Cultura organizacional sólida ✓ Certificación ISO 9001 ✓ Venta online y tour operador propio 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Demanda creciente de turismo ☐ Políticas públicas pro-inversión ☐ Avance de tecnologías digitales ☐ Conciencia sobre turismo sostenible
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> △ Comunicación de marca no uniforme △ Desigual aplicación del marketing △ Falta de control de imagen △ Desconexión online y físico △ Falta de plan de desarrollo profesional 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Alta competencia en turismo ☐ Inestabilidad económica y social ☐ Retención de talento difícil ☐ Impacto de fenómenos climáticos

Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos oficiales. (2025)

Fortalezas

Reconocimiento de marca consolidado: Lozada Viajes cuenta con más de 30 años en agencias de viajes más grande del país, lo que le otorga legitimidad, confianza y preferencia de los consumidores.

Red de franquicias extensa y activa: La empresa tiene presencia en 13 provincias, con una fuerte concentración en Córdoba, lo que le proporciona una cobertura territorial amplia y capilaridad para alcanzar distintos segmentos de clientes.

Cultura organizacional sólida (“Espíritu Lozada”): La organización promueve valores como el respeto, la calidez, la colaboración y la innovación continua, favoreciendo un entorno de trabajo motivador y un servicio al cliente de calidad.

Certificación ISO 9001 y mejora continua: La empresa opera bajo un sistema de gestión de calidad certificado, lo que garantiza procesos sistematizados, mejora constante y estándares elevados en la atención y operación.

Venta online y tour operador propio: Lozada diversificó su estructura con un canal de venta digital y un tour operador exclusivo para sus franquicias, lo que le otorga autonomía en la construcción de paquetes turísticos diferenciales.

Oportunidades

Demanda creciente de turismo nacional e internacional: Según el Ministerio de Turismo y Deportes (2024), la recuperación del turismo tras la pandemia presenta un mercado en expansión, tanto en turismo interno como en destinos internacionales.

Políticas públicas pro-inversión: El Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) establecido por la Ley N.º 27.742 (InfoLEG, 2024) ofrece beneficios fiscales y aduaneros que pueden favorecer la expansión de la empresa.

Avance de tecnologías digitales: El desarrollo tecnológico en áreas como inteligencia artificial, CRM y automatización de procesos brinda nuevas herramientas para optimizar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia interna (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2025).

Conciencia sobre turismo sostenible: El creciente interés de los consumidores por experiencias responsables y sostenibles representa una oportunidad para desarrollar productos turísticos alineados con esta tendencia (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023).

Debilidades

Comunicación de marca no uniforme: La autonomía de las franquicias en la gestión de redes sociales y comunicación genera diferencias en el tono, la estética y los mensajes institucionales, afectando la coherencia de marca.

Desigual aplicación del plan de marketing: No todas las franquicias adoptan de manera homogénea las acciones y campañas diseñadas por la casa central, lo que fragmenta los esfuerzos de marketing y reduce su impacto.

Falta de control de imagen: La variabilidad en la calidad y forma de comunicación entre sucursales debilita la percepción de profesionalismo y afecta la experiencia del cliente.

Desconexión online y físico: Si bien existe un canal online, la experiencia del cliente aún depende en gran medida de la atención personalizada vía WhatsApp, limitando la autogestión y la inmediatez que demanda el consumidor actual.

Falta de plan de desarrollo profesional: Aunque existen capacitaciones virtuales, no se cuenta con un sistema formalizado de carrera interna o programas estructurados de retención de talento.

Amenazas

Alta competencia en turismo: El sector presenta una competencia creciente, tanto de agencias tradicionales como de plataformas digitales y metabuscadores que ofrecen experiencias de autogestión al cliente.

Inestabilidad económica y social: Las fluctuaciones macroeconómicas y la inflación en Argentina afectan la capacidad de gasto de los consumidores, impactando directamente en el sector turístico.

Retención de talento difícil: El dinamismo del mercado laboral, sumado a la falta de programas de desarrollo interno, dificulta la retención de recursos humanos valiosos para la empresa.

Impacto de fenómenos climáticos: El cambio climático y fenómenos extremos pueden afectar destinos turísticos clave, alterando la oferta de paquetes y reduciendo la demanda estacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023).

Análisis desde el perfil profesional de marketing y comercialización.

Desde la óptica del marketing, el caso de Lozada Viajes revela una problemática central vinculada a la falta de coherencia en la gestión de marca dentro de un modelo de franquicias descentralizado. Este desajuste atenta contra uno de los principios clave de la disciplina: la construcción de una identidad de marca sólida y consistente, capaz de generar valor diferencial y confianza en el consumidor (Kotler & Keller, 2016).

Se aplicaron herramientas específicas del área, como el análisis FODA y el enfoque PESTEL, además de una metodología de relevamiento cualitativo basada en el estudio de la empresa (manuales, entrevistas internas, estructura organizacional, informes de procesos). Este abordaje permitió integrar tanto las dimensiones internas como cultura organizacional, posicionamiento de marca y estrategia de comunicación, como las dimensiones externas ,comportamiento del consumidor, contexto competitivo y tendencias digitales.

Desde la teoría de marketing, resulta evidente la falta de aplicación del concepto de Branding Integrado y de la Comunicación de Marketing Unificada , que propone alinear todos los mensajes, plataformas y canales bajo una estrategia común para fortalecer el capital de marca (Keller, 2013). En el caso de Lozada, la autonomía operativa de las franquicias genera desviaciones en la implementación de campañas institucionales, fragmentando el mensaje y debilitando la coherencia en la experiencia del cliente.

Comparado con sus competidores directos, como Despegar o Al Mundo, que mantienen una gestión centralizada de su identidad visual y comunicacional, Lozada Viajes enfrenta un desafío mayor. Mientras estas empresas digitales aseguran la homogeneidad de su propuesta en todos los puntos de contacto, Lozada depende de la correcta adopción de sus lineamientos por parte de cada franquicia, lo que genera un riesgo de inconsistencia de marca (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, 2024).

En términos de comercialización, esta fragmentación comunicacional afecta directamente la propuesta de valor. Según el modelo de proposición de valor de Kotler y Armstrong (2018), una marca debe comunicar de manera clara y consistente sus beneficios diferenciales para captar y fidelizar clientes. En el caso de Lozada, no todas las franquicias logran transmitir de manera uniforme las ventajas competitivas de pertenecer a una red consolidada, con acceso a productos exclusivos, asesoramiento especializado y respaldo en cada etapa del viaje .

De este modo, el fortalecimiento de la estrategia de comunicación integrada aparece como una necesidad estratégica urgente para preservar y potenciar el valor de marca de Lozada Viajes en el mediano y largo plazo.

Marco Teórico

El presente trabajo se inscribe en la necesidad de comprender el papel central que cumple la comunicación institucional en contextos organizacionales complejos, como lo son las redes de franquicias. Particularmente, se aborda la problemática de la coherencia comunicacional en Lozada Viajes, empresa argentina que, pese a su estructura consolidada, enfrenta desafíos relacionados con la implementación descentralizada de su estrategia de marca.

El abordaje teórico parte de conceptos fundamentales del marketing y la comunicación estratégica, tales como branding integrado, comunicación de marketing unificada (IMC por sus siglas en inglés), consistencia de marca y alineación comunicacional. Estos conceptos serán analizados y confrontados entre diferentes autores como Kotler, Keller, Armstrong, Belch y Schultz, con el fin de construir una base conceptual que permita interpretar las dificultades comunicacionales de Lozada Viajes desde una perspectiva profesional de marketing y comercialización. A su vez, se establecerá una postura teórica fundamentada sobre cómo abordar esta problemática.

Con el objetivo de comprender el entorno competitivo y estratégico de la organización, se utilizaron herramientas clásicas del análisis organizacional: el análisis FODA, el análisis PESTEL y el mapa de posicionamiento competitivo. Estas herramientas no solo funcionan como recursos de diagnóstico, sino que aportan marcos conceptuales validados por la literatura para vincular la situación concreta de Lozada con teorías de gestión y marketing.

El análisis FODA, conceptualizado originalmente por Albert S. Humphrey en la década de 1960, permite clasificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la situación de una organización. Según Kotler y Keller (2016), "el FODA es una herramienta que permite sintetizar la información interna y externa para planificar acciones estratégicas concretas". En este caso, fue útil para detectar una debilidad central en Lozada Viajes: la falta de coherencia comunicacional entre sus unidades franquiciadas. Esta debilidad se analiza a la luz de oportunidades externas como el crecimiento del turismo y los avances tecnológicos, que podrían aprovecharse si se resolvieran las inconsistencias en la gestión de marca.

El análisis PESTEL, por su parte, fue introducido por Aguilar (1967) y ampliado posteriormente para contemplar seis dimensiones: Políticas, Económicas, Socioculturales,

Tecnológicas, Ecológicas y Legales. Johnson, Scholes y Whittington (2009) explican que "el análisis PESTEL ayuda a identificar cómo los factores del entorno macro afectan las decisiones estratégicas de una organización". En este trabajo, esta herramienta permitió contextualizar la problemática de Lozada en un entorno argentino volátil, con reformas económicas en curso, expectativas sociales en transformación y avances tecnológicos que demandan una estrategia comunicacional ágil, profesional y unificada.

El mapa de posicionamiento competitivo, basado en el modelo de diferenciación de Porter (1980), permite visualizar la ubicación de una marca respecto a sus competidores según variables clave como el nivel de digitalización y el reconocimiento de marca. Kotler y Armstrong (2018) sostienen que "los mapas de posicionamiento ayudan a comprender cómo los consumidores perciben una marca en comparación con otras y a detectar espacios estratégicos sin ocupar". En el caso de Lozada, se identificó una buena percepción de marca, pero un rezago en materia digital. Este desfase puede explicarse en parte por la falta de una comunicación institucional estandarizada entre sus distintas franquicias.

Asimismo, resulta imprescindible incorporar una perspectiva teórica específica sobre el modelo de franquicias. Llinás y Montoya (2012) destacan que "la eficacia en las franquicias no radica en la autonomía absoluta, sino en la estandarización eficiente de procesos clave como la comunicación, el servicio y la imagen institucional". En su enfoque de gestión estratégica, subrayan que el éxito de una red de franquicias requiere manuales claros, capacitaciones continuas y mecanismos de auditoría. En el caso de Lozada, si bien se dispone de materiales gráficos y capacitaciones generales, no existen procedimientos efectivos para controlar su implementación uniforme en todas las unidades. Esto expone a la empresa a desviaciones que afectan la experiencia del cliente y debilitan el capital de marca.

Además, los autores advierten que "una marca franquiciada debe garantizar que todos sus puntos de contacto transmitan una propuesta de valor coherente, independientemente de quién la ejecute" (Llinás y Montoya, 2012). Esta afirmación se relaciona directamente con la problemática detectada en Lozada Viajes, donde la descentralización operativa no está acompañada de un control adecuado sobre los mensajes institucionales. Como resultado, el cliente puede percibir experiencias desiguales según la franquicia que lo atienda.

Desde la teoría del marketing, la marca es comprendida como un sistema coherente de significados. Kotler y Keller (2016) afirman que "una marca no es solo un identificador visual, sino

un conjunto de asociaciones mentales que deben ser consistentes a lo largo del tiempo". Esta definición se alinea con la noción de capital de marca de Keller (2013), quien destaca que la experiencia homogénea en todos los puntos de contacto fortalece la confianza del consumidor. La incoherencia entre franquicias, como se observa en Lozada, diluye ese valor percibido y afecta el posicionamiento.

Esta visión se complementa con el modelo de branding integrado, que plantea la necesidad de alinear visuales, mensajes, tono y experiencia bajo una lógica estratégica. Keller (2013) enfatiza que "la inconsistencia en cualquiera de estos elementos rompe la experiencia de marca y es percibida como falta de profesionalismo". En redes de franquicias, donde la descentralización es operativa pero no estratégica, esta alineación es especialmente desafiante.

En contextos descentralizados, Schultz y Yang (1997) sostienen que debe mantenerse una "esencia de marca" inalterable, aunque pueda haber adaptaciones tácticas. Plantean un modelo de "centralización estratégica y ejecución táctica local", que resulta aplicable al caso de Lozada. Sin embargo, en esta empresa se detecta que los lineamientos comunicacionales de la casa matriz no están siendo adecuadamente implementados y monitoreados por las franquicias, lo que genera una fragmentación de la identidad.

Para profundizar en la lógica del modelo de franquicias, se recurre nuevamente a Llinás y Montoya (2012), quienes afirman que la estandarización comunicacional, acompañada de manuales, capacitaciones y auditorías, es una práctica necesaria para garantizar la coherencia de marca en redes distribuidas. En el caso de Lozada, si bien se cuenta con materiales institucionales y capacitaciones virtuales, no existen sistemas de control ni indicadores que aseguren la ejecución real de la estrategia en cada unidad.

En este marco, la Comunicación de Marketing Integrada (IMC) es la solución más pertinente. Según Kotler y Armstrong (2018), la IMC implica "la coordinación deliberada de herramientas promocionales como publicidad, relaciones públicas, venta personal y marketing digital, de manera tal que refuercen mutuamente el mensaje de marca". Belch y Belch (2009) agregan que también "contribuye a una cultura organizacional más alineada, dado que todos los miembros trabajan hacia un mismo objetivo comunicacional". Esto es particularmente relevante en estructuras donde la ejecución depende de actores diversos, como ocurre en las franquicias de Lozada.

En definitiva, el marco teórico desarrollado permite concluir que las herramientas utilizadas (FODA, PESTEL y mapa de posicionamiento) no solo facilitaron el diagnóstico, sino que también sustentan, desde una base conceptual, la necesidad de implementar una estrategia de comunicación unificada. Así, se recupera lo planteado por Keller (2013), quien señala que "la experiencia de marca debe ser diseñada con precisión y consistencia en todos los niveles", y se refuerza con la visión de Llinás y Montoya (2012), quienes advierten que la estandarización es un factor crítico para preservar el valor de marca en redes de franquicia. En este sentido, la IMC se configura como una herramienta indispensable para la transformación comunicacional que Lozada necesita.

Conclusión Diagnóstica.

Lozada Viajes, como red de franquicias con más de 30 años de trayectoria en el mercado turístico argentino, enfrenta una problemática estructural que pone en riesgo su posicionamiento institucional: la falta de coherencia comunicacional entre la casa central y las franquicias. A pesar de contar con una estrategia general de marketing y con materiales institucionales diseñados por el equipo central, su implementación práctica en cada unidad franquiciada presenta importantes desviaciones. Esta situación es especialmente visible en el manejo de las redes sociales, donde cada franquicia comunica con distintos criterios estéticos, discursivos y promocionales, generando una experiencia de marca fragmentada.

Este desalineamiento no responde a una ausencia de lineamientos, sino a la falta de una estructura que garantice su correcta adopción. La autonomía operativa de las franquicias, si bien aporta dinamismo y cercanía al cliente, no está acompañada de mecanismos eficaces de seguimiento ni de una supervisión sistemática. Como resultado, el mensaje institucional se diluye, la propuesta de valor pierde fuerza y se generan inconsistencias que afectan la percepción del cliente final. Lo que en principio debería funcionar como una red articulada, se convierte en una serie de unidades que operan bajo criterios propios, debilitando el capital de marca que la organización construyó a lo largo del tiempo.

El problema resulta altamente relevante por varias razones. En primer lugar, porque afecta directamente la identidad de marca, uno de los activos más importantes en el sector turístico, donde la confianza, la profesionalidad y la experiencia son decisivas para captar y fidelizar clientes. La

falta de alineación en el mensaje genera confusión, reduce la credibilidad y puede incluso dar lugar a percepciones negativas sobre la calidad del servicio. Además, limita el alcance y la efectividad de las campañas institucionales, ya que estas dependen de una correcta implementación local para lograr el impacto deseado. Cuando cada franquicia adapta o interpreta los contenidos de manera distinta, se pierde la fuerza del mensaje unificado y se diluye el valor estratégico de la comunicación centralizada.

También es relevante porque impide capitalizar adecuadamente los diferenciales competitivos que tiene Lozada Viajes, como su tour operador propio, la atención personalizada o su red nacional de alcance federal. Si esos atributos no son comunicados con claridad y coherencia, el cliente no logra percibirlos como parte de una propuesta integrada, y se pierden oportunidades de posicionamiento frente a competidores digitales que sí cuentan con una imagen fuerte, homogénea y profesional.

La resolución de este problema permitiría a Lozada Viajes consolidar su identidad de marca, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficacia de su comunicación comercial. Implementar una estrategia de comunicación integrada, acompañada por herramientas de gestión, manuales operativos y procesos de monitoreo, facilita la alineación entre las franquicias y la casa central. Esto generaría una experiencia de marca coherente en todos los puntos de contacto, elevando la percepción de profesionalismo, confiabilidad y solidez institucional. Además, permitiría optimizar el uso de los recursos del área de marketing, mejorar la coordinación interna y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la red.

En este sentido, si se implementara una propuesta de mejora orientada a reforzar la coherencia comunicacional, los beneficios serían múltiples: mayor consistencia en el mensaje, mejor percepción de marca, mayor impacto en las campañas institucionales, fidelización de clientes, alineación interna entre franquicias y sede central, y una preparación más sólida para enfrentar los desafíos del mercado turístico en contextos de transformación digital. Resolver esta problemática no solo es posible, sino urgente, y representa una oportunidad estratégica para que Lozada Viajes fortalezca su liderazgo en el mercado y potencie su proyección a futuro.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación integrada para la red de franquicias de Lozada Viajes que unifique el mensaje de marca en todos los canales institucionales, garantizando la coherencia comunicacional sin afectar la identidad local de cada sucursal.

Objetivos Específicos

1. Implementar un manual de identidad comunicacional unificada, junto con una campaña institucional de lanzamiento, aplicable a todas las franquicias de Lozada Viajes, en un plazo máximo de seis meses.
2. Capacitar a todos los encargados de comunicación y redes sociales de las franquicias en branding institucional, diseño digital y uso de plantillas, durante los primeros cuatro meses del plan.
3. Desarrollar una plataforma colaborativa digital para compartir campañas, piezas institucionales y lineamientos gráficos, disponible para el 100% de las franquicias en el mes seis.
4. Monitorear mensualmente, durante seis meses a partir del mes siete, la implementación del plan de comunicación en las franquicias mediante indicadores definidos y reportes estandarizados.

Metas

1. Lograr que el 80% de las publicaciones en redes sociales de las franquicias se realicen utilizando las piezas oficiales unificadas al final del primer año.
2. Alcanzar una percepción de coherencia institucional del 85% en las encuestas a usuarios frecuentes.

3. Obtener una participación activa del 90% de las franquicias en el uso de la nueva plataforma colaborativa.
4. Capacitar al 100% de los encargados de redes sociales en herramientas de comunicación institucional.
5. Lograr que el 100% de las franquicias reciban y utilicen los materiales institucionales de campaña diseñados en el marco del lanzamiento del nuevo esquema comunicacional.

Alcance

El plan abarca a la totalidad de las franquicias activas de Lozada Viajes distribuidas en 13 provincias argentinas. Involucra todos los canales de comunicación institucional digital (redes sociales, newsletters, sitio web) y piezas gráficas promocionales. El tiempo total de implementación es de doce meses.

Recursos Involucrados

- 1) Elaborar Manual de Identidad Institucional:

Recursos Humanos:

- Equipo de Comunicación y Marketing de casa central: diseño, redacción y validación del contenido.
- Consultor externo en branding: aporta expertise técnico y perspectiva externa.
- Encargados de redes sociales de franquicias: brinda insumos para el diagnóstico (ejemplos reales de disparidad comunicacional).

Recursos Tecnológicos:

- Plataforma digital colaborativa: el manual se alojará en “Mi Casa Lozada” o Google Drive estructurado.
- Herramientas de diseño: Adobe Illustrator, InDesign, Canva Pro para diseño y maquetado profesional.
- Campus Virtual Lozada: se cargará material complementario y tutoriales.

Recursos Económicos:

- Costo estimado: \$3.200.000 ARS, incluido en los \$8.000.000 asignados a ejecución piloto y campañas.

- Justificación: Honorarios del consultor externo en branding: \$500.000 ARS. Diseño gráfico profesional del manual: \$400.000 ARS. Costo operativo interno (equipo de Comunicación): \$300.000 ARS. Producción de materiales institucionales de campaña (plantillas, banners, contenidos gráficos): \$1.500.000 ARS. Comunicación interna del nuevo esquema visual a toda la red (presentaciones, newsletters, videos explicativos): \$500.000 ARS.
- Referencia de mercado: tarifas promedio de agencias boutique y plataformas profesionales como Workana y Behance.

2) Desarrollar la Plataforma Colaborativa Interna:

Recursos Humanos:

- Equipo de Tecnología de casa central: estructura técnica, permisos, mantenimiento.
- Equipo de Comunicación: define arquitectura de contenidos, categorización y lógica de navegación.
- Consultor en UX/UI (“Experiencia de Usuario”) o programador freelance (si se opta por una plataforma propia tipo intranet).

Recursos Tecnológicos:

- Plataforma digital: puede ser expansión de “Mi Casa Lozada”, Google Workspace o un micrositio propio.
- Licencias de software y almacenamiento en la nube.
- Integración con herramientas ya utilizadas por franquicias (Drive, Canva, CRM interno).

Recursos Económicos:

- Costo estimado: \$15.000.000 ARS, presupuesto específico asignado al desarrollo de esta plataforma.
- Justificación: desarrollo técnico, seguridad, diseño responsivo y mantenimiento inicial.
- Basado en costos reales de implementación de intranets y portales colaborativos para redes de franquicias medianas en Workana y Freelancer.

3) Ejecutar Capacitaciones en Branding Digital:

Recursos Humanos:

- Equipo de Comunicación: desarrolla los contenidos teóricos y ejemplos prácticos.
- Área de Capacitación de casa central: organiza e implementa el programa.

- Docente o capacitador externo (especialista en Canva, branding y marketing digital).

Recursos Tecnológicos:

- Campus Virtual Lozada: alojará módulos asincrónicos y facilitará las instancias sincrónicas.
- Herramientas de videoconferencia y evaluación digital (Google Meet, Zoom, Formularios, LMS).
- Grabación de clases y material descargable.

Recursos Económicos:

- Costo estimado: \$12.000.000 ARS, monto ya previsto para el módulo de capacitaciones.
- Justificación: desarrollo de contenidos, honorarios docentes externos, producción audiovisual y plataforma de evaluación.
- Criterio de estimación: valor de mercado por capacitaciones corporativas internas en formato híbrido, de estimación por Workana.

4) Lanzar Piloto con Seguimiento Quincenal:

Recursos Humanos:

- Cinco franquicias seleccionadas: asignan responsables de implementación y reporte.
- Supervisores de Marca de casa central: realizan monitoreo y seguimiento.
- Equipo de Comunicación: evalúa aplicación real del manual y plataforma.

Recursos Tecnológicos:

- Plataforma colaborativa: se utiliza para acceder y descargar el material oficial.
- Formularios digitales: para reportes, encuestas y feedback (Google Forms, Typeform).
- Reuniones virtuales quincenales: instancias de retroalimentación.

Recursos Económicos:

- Costo estimado: \$4.800.000 ARS, incluido dentro del bloque de \$8.000.000 para ejecución piloto y campañas.
- Justificación: Gastos operativos de seguimiento (reuniones, informes, carga horaria de supervisores): \$1.800.000 ARS. Herramientas digitales de monitoreo y retroalimentación (encuestas, plataformas, Zoom): \$400.000 ARS. Incentivos y kits gráficos para las franquicias piloto: \$800.000 ARS. Revisión técnica post-piloto del manual y de la plataforma con ajustes según feedback: \$1.800.000 ARS.

5) Monitorear la Implementación en Toda la Red:

Recursos Humanos:

- Supervisores de Marca y Calidad de casa central: responsables de auditorías y reportes mensuales.
- Equipo de Comunicación: analiza resultados, detecta desvíos, ajusta campañas.
- Responsables de redes en franquicias: reciben feedback y aplican correcciones.

Recursos Tecnológicos:

- Software de seguimiento y auditoría digital (puede usarse Excel/Sheets estructurado o CRM interno).
- Herramientas para relevamiento de redes sociales: Metricool, Hootsuite o similares.
- Plataforma de encuestas internas y externas (tipo Google Forms, SurveyMonkey).

Recursos Económicos:

- Costo estimado: \$5.000.000 ARS, asignado al bloque de monitoreo, informes e incentivos.
- Justificación: honorarios del equipo de seguimiento, herramientas de auditoría, recompensas simbólicas para franquicias con mayor cumplimiento.
- Estimación basada en programas similares de monitoreo en retail y cadenas con red distribuida.

Acciones

Acción	Responsable	Plazo	Resultado Esperado
Elaborar el Manual de Identidad Institucional	Área de Comunicación + Consultor externo	Meses 1-2	Documento digital+piezas gráficas institucionales listas para difusión.
Desarrollar la Plataforma colaborativa interna	Área de Tecnología + Comunicación	Meses 1-6	Repositorio compartido de recursos visuales
Ejecutar capacitaciones en branding digital	Marketing Central + Capacitadores	Meses 2-4	100% de responsables de redes capacitados
Lanzar piloto con seguimiento quincenal	Supervisión de Marca	Meses 5-6	Primeras 5 franquicias operando con nuevo esquema ajustes post piloto implementados

Monitorear la implementación en toda la red	Supervisor de Marca + Reportes internos	Meses 7-12	Informes mensuales con ajustes correctivos y retroalimentación
---	---	------------	--

➤ Elaborar el Manual de Identidad Institucional:

Esta acción inicial constituye la base estructural del plan, ya que tiene como objetivo centralizar los lineamientos visuales, discursivos y estratégicos de la marca Lozada Viajes en un único documento de referencia. El manual definirá pautas sobre uso de logos, tipografías, paletas de colores, estilo fotográfico, tono comunicacional, piezas modelo para redes sociales y criterios de adaptación local permitidos. Se buscará que el documento funcione no solo como una guía técnica, sino también como un marco cultural que refuerce el "Espíritu Lozada".

La elaboración del manual estará a cargo del equipo de Comunicación y Marketing de la casa central, en conjunto con un consultor externo especializado en branding institucional. Este último aportará una mirada profesional e innovadora para alinear los recursos visuales con las mejores prácticas del mercado, especialmente adaptadas a redes de franquicias.

Además del diseño del manual, esta acción incluirá la producción de materiales gráficos institucionales de campaña, como plantillas, banners, piezas de redes sociales y presentaciones para franquicias, que acompañarán la implementación del nuevo esquema visual. También se desarrollarán contenidos de comunicación interna para presentar y explicar los cambios a toda la red

El diseño final incluirá versiones editables, interactivas y descargables, que serán alojadas en la futura plataforma colaborativa interna. La entrega está prevista para el segundo mes del plan, asegurando que esté disponible antes del comienzo de las capacitaciones.

➤ Desarrollar la Plataforma colaborativa interna:

Esta plataforma funcionará como el soporte digital compartido donde todas las franquicias podrán acceder a los recursos oficiales de comunicación: manual de identidad, plantillas editables, campañas institucionales, piezas visuales validadas, instructivos y tutoriales. Esta herramienta será clave para asegurar la disponibilidad permanente y ordenada del material, promoviendo la autonomía con coherencia de cada franquicia.

Su diseño será liderado por el equipo de Tecnología en conjunto con el área de Comunicación, quienes definirán la arquitectura del contenido, niveles de acceso y protocolos de actualización. Se evaluarán tres posibles formatos según la factibilidad técnica: expansión de "Mi Casa Lozada", desarrollo de una intranet propia o uso de Google Workspace estructurado.

Se incorporará también un enfoque de experiencia de usuario (UX) y diseño de interfaz (UI), para garantizar que la navegación resulte intuitiva, ágil y funcional. Esta acción permitirá superar las barreras actuales de dispersión comunicacional y consolidar un repositorio digital único para toda la red.

Figura 7: Mockup Plataforma Colaborativa Interna.



Fuente: Imagen de elaboración propia. (2025)

➤ Ejecutar capacitaciones en branding digital:

Esta acción tiene como objetivo garantizar la correcta apropiación de los lineamientos y herramientas de comunicación por parte de quienes ejecutan las acciones en el día a día: los responsables de redes y comunicación de cada franquicia. Las capacitaciones serán de carácter obligatorio y se organizarán en módulos temáticos que incluirán: fundamentos del branding

institucional, uso del manual de identidad, manejo de Canva Pro, buenas prácticas en redes sociales y ejecución de campañas gráficas.

El formato será híbrido: contenido asincrónico disponible en el Campus Virtual Lozada, y sesiones sincrónicas para consultas en vivo, práctica y seguimiento personalizado. Cada participante deberá realizar una evaluación final que asegure la comprensión de los conceptos y herramientas.

Este proceso formativo busca homogeneizar criterios, profesionalizar la gestión comunicacional de la red y sentar las bases para una identidad institucional sólida, consistente y sostenible.

➤ Lanzar piloto con seguimiento quincenal:

Antes de escalar la implementación al total de la red, se seleccionarán cinco franquicias representativas (por zona geográfica, volumen y nivel de desarrollo digital) para aplicar el nuevo esquema comunicacional bajo supervisión directa.

Durante dos meses, estas franquicias utilizarán exclusivamente el manual de identidad y la plataforma colaborativa. El equipo de Supervisión de Marca realizará un seguimiento quincenal mediante informes de desempeño, revisión de publicaciones, análisis de interacción y reuniones virtuales de retroalimentación.

Como parte de esta etapa, se implementará también una primera versión de la campaña institucional, con contenidos preparados para el lanzamiento interno y externo de la nueva identidad de marca. Además, se destinarán recursos a kits gráficos de activación y piezas piloto adaptadas a los nuevos lineamientos, y se realizarán ajustes finales al manual y a la plataforma según los aprendizajes obtenidos en esta instancia.

El piloto permitirá detectar dificultades prácticas, validar la claridad de los materiales, ajustar procesos si es necesario y mejorar los recursos antes del despliegue general. Además, estas franquicias actuarán luego como "casos modelo" y referentes de buenas prácticas para acompañar la adopción en el resto de la red.

➤ Monitorear la implementación en toda la red:

A partir del mes siete y hasta el mes doce, se establecerá un esquema sistemático de seguimiento para medir la aplicación real de los lineamientos comunicacionales. El área de Supervisión de Marca llevará adelante auditorías mensuales sobre redes sociales, campañas digitales y uso de materiales institucionales por parte de cada franquicia.

El seguimiento incluirá encuestas internas a responsables de comunicación y encuestas externas a clientes para relevar percepción de coherencia visual y calidad de la experiencia de marca. Los resultados se procesarán en reportes periódicos con indicadores clave como: nivel de adopción del manual, consistencia visual, errores frecuentes, cumplimiento de fechas y alineación con campañas centrales.

Estos reportes se compartirán con las franquicias como herramienta de mejora continua, retroalimentación constructiva y refuerzo positivo. Esta acción es clave para sostener la estrategia en el tiempo, fortalecer la identidad institucional y acompañar la evolución del ecosistema Lozada con un enfoque colaborativo, no punitivo.

Marco de tiempo

El presente plan de implementación se desarrollará en el transcurso de doce meses, estructurado en tres grandes etapas: diseño y preparación, ejecución operativa, y monitoreo y ajuste. A continuación, se detalla la distribución temporal de las acciones propuestas:

Meses 1 a 3 – Etapa de diseño y preparación:

Durante este período se llevará a cabo la elaboración del Manual de Identidad Institucional y el diseño de la estructura de la plataforma colaborativa. Se establecerán los lineamientos técnicos y organizativos para ambas herramientas, y se validará su viabilidad con las áreas involucradas.

Meses 2 a 4 – Etapa de capacitación:

En paralelo al cierre del diseño, se realizarán las capacitaciones virtuales destinadas a los encargados de redes sociales de todas las franquicias. Estas formaciones estarán disponibles en modalidad asincrónica y sincrónica, con seguimiento del área de Comunicación Central.

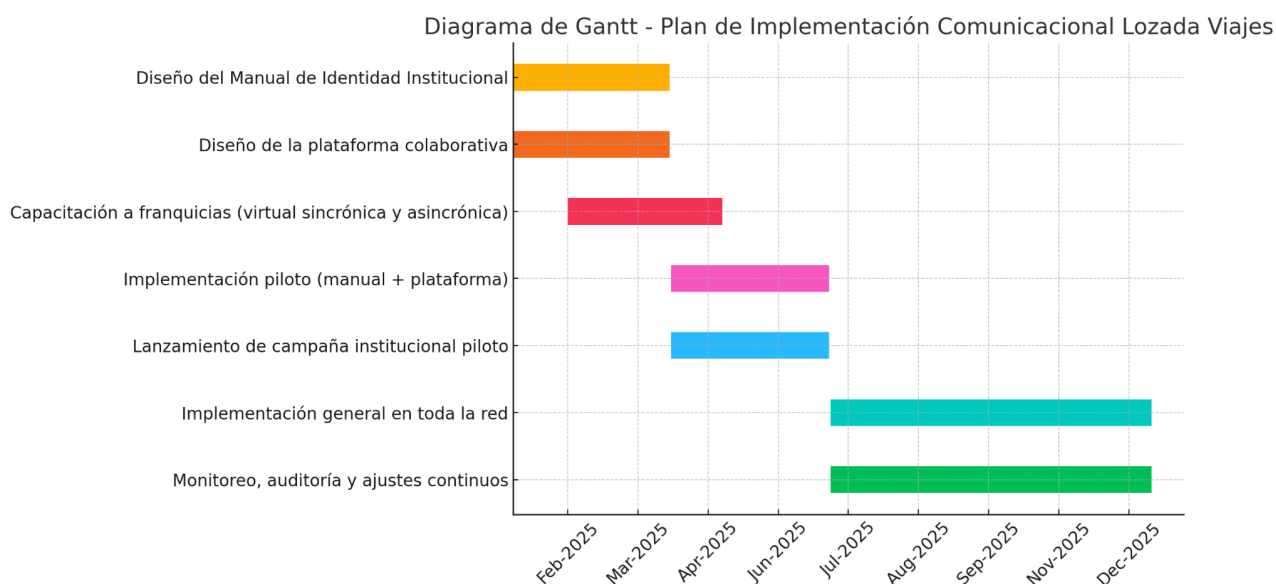
Meses 4 a 6 – Etapa de implementación piloto:

Una vez disponibles las herramientas, se procederá a lanzar una prueba piloto con un grupo reducido de franquicias seleccionadas, a fin de validar el funcionamiento del sistema. Esta instancia permitirá identificar problemas operativos y realizar los ajustes necesarios antes de escalar el plan al resto de la red. Además, durante esta etapa se pondrá en marcha una campaña institucional piloto que acompañará el lanzamiento de la nueva identidad visual.

Meses 7 a 12 – Etapa de implementación general y monitoreo:

En esta fase se implementará el plan en toda la red de franquicias. Se realizarán auditorías mensuales, se supervisará el uso de la plataforma y del manual de identidad, y se generarán reportes periódicos para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas. Esta etapa incluirá ajustes y mejoras continuas basadas en la retroalimentación obtenida.

Figura 8: Diagrama de Gantt Lozada Viajes (2025).



Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos oficiales. (2025)

Indicadores

Para garantizar el cumplimiento efectivo de las acciones propuestas, se establecerá un sistema de evaluación continua basado en indicadores clave de desempeño (KPIs). Estos permitirán

medir el grado de avance, identificar desvíos y realizar ajustes a tiempo. A continuación, se detallan los indicadores asignados a cada acción:

Elaborar el Manual de Identidad Institucional:

1. KPI 1: % de avance mensual en la elaboración del manual (objetivo: 100% en mes 2). Mide el progreso en el desarrollo del documento mes a mes y se implementa para asegurarse de que el manual se está produciendo dentro del cronograma. Se mide en base a entregables parciales (borrador inicial, revisión, validación, versión final).
2. KPI 2: % de franquicias que reciben el manual dentro del plazo previsto (objetivo: 100% antes de fin del mes 2). Mide cuantas franquicias reciben el manual antes del mes 3 y se implementa porque su entrega a tiempo es crítica para que puedan capacitarse y empezar a usarlo. Se mide a través del registro de envíos y confirmaciones de recepción.

Desarrollar la Plataforma colaborativa interna:

1. KPI 1: Disponibilidad operativa de la plataforma en el mes 6 (indicador sí/no). Mide si la plataforma está lista y online en la fecha prevista. Se implementa porque es un hito clave del plan, y su existencia habilita el resto de las acciones. Se mide con un simple chequeo de estado en el mes 6.
2. KPI 2: % de franquicias con acceso habilitado y funcional (objetivo: al menos 90%). Mide cuántas franquicias tienen usuario, contraseña y pueden entrar. Se implementa porque no alcanza con que la plataforma exista, tiene que estar siendo utilizada. Se mide a través de los registros de accesos o confirmaciones de habilitación.

Ejecutar capacitaciones en branding digital:

1. KPI 1: % de encargados de redes capacitados (objetivo: 100%). Mide la cobertura de la capacitación sobre el universo total de franquicias. Se implementa porque la capacitación es obligatoria para que el plan funcione. Se mide a partir de las listas de asistencia/completitud en el Campus Virtual o sesiones Zoom.
2. KPI 2: Nivel promedio de satisfacción de los participantes (objetivo: 80% de satisfacción según encuesta). Mide la percepción de utilidad y claridad de la capacitación por parte de los asistentes. Se implementa porque una buena capacitación no solo se da, se comprende y se aplica. Se mide con una encuesta corta al finalizar la capacitación (puntuación del 1 al 10).

Lanzar piloto con seguimiento quincenal:

1. KPI 1: % de publicaciones realizadas bajo lineamientos del manual (objetivo: 90% en franquicias piloto). Mide cuántos posteos se ajustan a los lineamientos institucionales. Se implementa porque el piloto debe demostrar viabilidad real. Se mide con revisión de posteos publicados en un período determinado.
2. KPI 2: Número de observaciones y mejoras incorporadas tras el piloto (objetivo: al menos 3 ajustes significativos implementados). Mide qué cambios o ajustes se hicieron al plan luego de las observaciones del piloto. Se implementa porque el piloto debe aportar información para mejorar. Se mide el registro de cambios aplicados al manual, plataforma o dinámicas operativas.

Monitorear la implementación en toda la red:

1. KPI 1: Número de informes de monitoreo generados por mes (objetivo: 1 por mes entre el mes 7 y el 12). Mide la frecuencia del seguimiento efectivo. Se implementa porque sin informes, no hay evaluación real del avance. Se mide con el conteo de informes mensuales entre el mes 7 y 12.
2. KPI 2: % de franquicias que cumplen al menos el 80% de los lineamientos del manual en sus canales de comunicación (objetivo: 75% o más). Mide qué tan bien se está aplicando el plan en términos reales. Se implementa porque el cumplimiento parcial o total refleja el éxito del plan. Se mide con una checklist de criterios del manual aplicada a cada franquicia.

Herramientas de evaluación:

- Auditorías mensuales de redes sociales y materiales de comunicación: Revisión sistemática y calendarizada del contenido que publican las franquicias en sus redes sociales.
- Encuestas digitales a usuarios y franquiciados: Formularios breves (Google Forms) que se envían a los clientes o responsables de franquicias.
- Registro de acceso y uso en la plataforma colaborativa: Información que proporciona la propia plataforma (como Google Drive o Mi Casa Lozada) sobre quién accede, cuándo y qué recursos utiliza.
- Reportes comparativos pre y post implementación: Comparaciones antes y después de aplicar el plan, sobre aspectos clave (coherencia visual, participación, resultados de encuestas).

- Indicadores integrados en dashboards internos para revisión trimestral: Tableros visuales (en Excel o plataformas como Power BI) donde se concentran todos los KPIs en gráficos o tablas.

Factores Críticos de Exito

Para asegurar la correcta ejecución del plan de comunicación integrada en la red de franquicias de Lozada Viajes, se identifican los siguientes factores críticos de éxito. Estos representan las condiciones clave que deben cumplirse para que la implementación sea efectiva, sostenible y genere el impacto deseado sobre la coherencia comunicacional e institucional:

1. Compromiso activo de la casa central y las franquicias: Es fundamental que ambas partes asuman una postura colaborativa. La casa central debe liderar con acompañamiento y soporte constante, mientras que las franquicias deben involucrarse activamente en la adopción del modelo.
2. Claridad y utilidad del manual de identidad: El manual debe ser práctico, comprensible y aplicable al trabajo diario. Su diseño debe incluir ejemplos concretos y permitir cierto grado de adaptación local.
3. Plataforma colaborativa accesible y funcional: La herramienta debe ser simple de usar, organizada y compatible con los recursos tecnológicos disponibles en las franquicias, para facilitar el acceso continuo a los materiales institucionales.
4. Formación continua del personal: Las capacitaciones deben estar disponibles de forma sostenida, incluyendo recursos sincrónicos y contenidos accesibles para nuevos integrantes. La formación permanente es clave ante la posible rotación de personal.
5. Monitoreo con enfoque constructivo: El seguimiento debe centrarse en la mejora, no en el control punitivo. Los informes y auditorías deben ofrecer retroalimentación útil que permita corregir desvíos y consolidar buenas prácticas.
6. Flexibilidad para adaptarse a contextos locales: El plan debe permitir ajustes según las particularidades de cada franquicia, manteniendo una identidad común sin forzar la homogeneidad.
7. Comunicación clara del cambio: La difusión del nuevo esquema comunicacional debe estar acompañada de mensajes motivadores y materiales accesibles, que faciliten la comprensión y apropiación del cambio por parte de todas las franquicias.

Riesgos y Mitigación

Todo plan de implementación implica asumir ciertos riesgos que pueden amenazar su ejecución o limitar su impacto. En este caso, al tratarse de una red de franquicias con autonomía operativa y diversidad territorial, es clave anticipar posibles obstáculos y proponer estrategias de mitigación viables, adaptadas al contexto real de la empresa.

Riesgo :	Mitigación :
Baja adopción del manual	Acompañamiento + incentivos
Falta de recursos digitales	Licencias compartidas y soporte
Desconexión local-institucional	Plantillas con opciones de adaptación
Rotación de personal	Onboarding continuo en Campus Virtual
Desinterés frente a la campaña institucional	Se comunicará el valor estratégico con reconocimiento anual.

- **Baja adopción del manual de identidad:**
Existe la posibilidad de que algunas franquicias no adopten plenamente el manual por falta de interés, tiempo o desconocimiento.
Se propone un acompañamiento cercano desde la casa central, con sensibilización sobre los beneficios de la coherencia comunicacional. Además, se establecerán incentivos para quienes apliquen correctamente los lineamientos, como visibilidad en redes sociales o materiales exclusivos.

- **Dificultades tecnológicas en algunas franquicias:**
No todas las franquicias cuentan con el mismo nivel de equipamiento o conectividad, lo cual puede limitar el acceso a la plataforma o el uso de herramientas de diseño.
Se garantizará el acceso a licencias de Canva Pro o similares provistas por la central, junto a soporte técnico remoto. También se diseñarán plantillas livianas y accesibles desde cualquier dispositivo.

- **Desajuste entre el mensaje institucional y los contextos locales:**
Una comunicación demasiado estandarizada podría no ajustarse a las particularidades culturales o comerciales de ciertas regiones.
El manual incluirá márgenes de adaptación local, con ejemplos de ajustes permitidos, de modo que cada franquicia pueda respetar la identidad institucional sin perder conexión con su entorno.

- **Rotación del personal de comunicación:**
La alta rotación en algunas franquicias puede generar pérdida de conocimientos y discontinuidad en la implementación.
Se diseñará un módulo de bienvenida virtual permanente con todos los materiales, capacitaciones y recursos necesarios para que cualquier nuevo integrante pueda incorporarse rápidamente.

- Desinterés frente a la campaña institucional: Algunas franquicias podrían no valorar la relevancia de utilizar las piezas de campaña provistas. Se comunicará el valor estratégico de una campaña institucional unificada y se destacarán a las franquicias que adopten correctamente los materiales, incentivando el uso a través de visibilidad corporativa y ejemplos inspiradores.

Presupuesto

Categoría	Monto (ARS)	% del Total
Manual de Identidad Institucional	\$3.200.000	8%
Plataforma Colaborativa Interna	\$15.000.000	37,5%
Capacitaciones en Branding	\$12.000.000	30%
Piloto con Seguimiento Quincenal	\$4.800.000	12%
Monitoreo General de Implementación	\$5.000.000	12,5%
Total General	\$40.000.000	100%

Figura 9: Distribución del Presupuesto Lozada Viajes (2025).

Distribución del Presupuesto - Plan de Implementación Comunicacional Lozada Viajes



Fuente: Gráfico de elaboración propia. (2025)

Conclusión

El análisis desarrollado en este trabajo permitió identificar una problemática central que atraviesa la red de franquicias de Lozada Viajes: la falta de coherencia comunicacional entre sus distintas sucursales. Esta situación afecta directamente a la percepción institucional, debilitando la identidad de marca y generando experiencias desiguales entre los consumidores, según el punto de contacto con la empresa. En un contexto donde la comunicación y la experiencia del cliente son factores claves de diferenciación, resulta imprescindible alinear los mensajes bajo una misma estrategia, sin perder de vista la flexibilidad operativa que caracteriza al modelo de franquicia.

Lozada Viajes cuenta con una trayectoria sólida, una red extensa y una cultura corporativa valiosa. Sin embargo, la descentralización en la gestión comunicacional ha generado disparidades estéticas, discursivas y estratégicas que dificultan su posicionamiento frente a competidores digitalmente consolidados. Hoy, el consumidor turístico exige coherencia en todos los canales, por lo que no alcanza con tener presencia en redes o campañas aisladas: es necesario construir una identidad integrada y reconocible.

Frente a esta situación, se propone una solución concreta: un plan de marketing institucional basado en tres pilares fundamentales: manual de identidad de marca, plataforma colaborativa digital y capacitaciones estratégicas, que permitan profesionalizar y unificar la comunicación en toda la red. De este modo, cada franquicia podrá seguir operando con autonomía, pero dentro de un marco institucional claro, estéticamente consistente y alineado con los valores de la marca.

Este trabajo busca aportar herramientas para resolver una problemática real dentro de una organización específica, pero también deja una reflexión aplicable a otros modelos de franquicia: la descentralización no puede implicar dispersión. La coherencia no se opone a la flexibilidad; al contrario, es su base para generar confianza, profesionalismo y diferenciación en mercados cada vez más exigentes. En definitiva, se trata de fortalecer la marca desde adentro hacia afuera, construyendo una comunicación que refleje con claridad lo que Lozada Viajes ya es: una empresa con historia, valores y visión de futuro.

Recomendación

A lo largo del diagnóstico y diseño del plan de marketing institucional para mejorar la coherencia comunicacional en Lozada Viajes, surgieron otras cuestiones relevantes que, si bien no fueron el eje central del presente trabajo, merecen tenerlas en cuenta para una implementación efectiva y sostenible en el tiempo.

En primer lugar, se recomienda avanzar hacia un sistema de evaluación continua de la comunicación institucional en las franquicias. Hoy no existen métricas sistemáticas que permitan monitorear el uso adecuado de la identidad visual ni la alineación con las campañas institucionales. Implementar un sistema de indicadores (KPIs) y auditorías comunicacionales periódicas permitiría a la casa central contar con información objetiva para tomar decisiones, corregir desvíos y fortalecer el vínculo con las franquicias desde una lógica de acompañamiento más que de control.

También se sugiere generar una instancia de retroalimentación formal desde las franquicias hacia la casa central en temas de comunicación. Si bien actualmente existen canales informales, establecer encuestas periódicas, buzones de sugerencias o mesas de trabajo colaborativas podría enriquecer el contenido institucional con la experiencia concreta del punto de venta, además de aumentar el nivel de compromiso y apropiación del plan por parte de las franquicias. Incluir esta escucha activa como parte del proceso permitiría ajustar lineamientos de forma más dinámica y adaptada a la realidad de cada contexto local.

Por último, se identifica una oportunidad no explorada en este trabajo pero que puede complementar las acciones propuestas: integrar a los viajeros (clientes finales) como aliados de la comunicación institucional, a través de estrategias participativas como campañas de contenido generado por usuarios, concursos o embajadores de marca. Esto no solo ampliará el alcance de los

mensajes, sino que reforzaría la identidad de Lozada como una empresa cercana, humana y orientada a la experiencia del cliente.

Estas recomendaciones amplían el horizonte del plan presentado y permiten pensar la gestión de la comunicación institucional no como un proyecto puntual, sino como una política estratégica transversal y en constante evolución, alineada con las nuevas demandas del mercado turístico y con el crecimiento sostenible de la red Lozada.

Bibliografía

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson. Libro físico.

Schultz, H., & Yang, D. J. (1997). Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time. Hyperion. Libro físico.

Havanna. (s.f.). Nosotros. Havanna Argentina <https://www.havanna.com.ar/nosotros>

Subway. (s.f.). Corporate Information. Subway Official Site. <https://www.subway.com/en-us/aboutus>

McDonald's Corporation. (2023). Franchise Standards & Guidelines. <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html>

Starbucks Corporation. (2022). Global Brand Standards Manual. <https://about.starbucks.com/>

Lozada Viajes Villa Ballester. (2025). Perfil de Instagram [Imagen]. Instagram. https://www.instagram.com/lozada_viajes_villa_ballester/

Lozada Viajes Gandhi. (2025). Perfil de Instagram [Imagen]. Instagram. <https://www.instagram.com/lozadaviajes.gandhi/>

Lozada Viajes Oficial. (2025). Perfil de Instagram [Imagen]. Instagram. <https://www.instagram.com/lozadaviajes/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). Indicadores de turismo y ocupación hotelera. <https://www.indec.gob.ar>

InfoLEG - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (2024). Ley N.º 27.742 Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=401266>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2024). Tasa de ocupación hotelera en destinos turísticos durante Semana Santa [Gráfico elaborado a partir de datos oficiales]. <https://www.argentina.gob.ar/interior/turismo>

Lozada Viajes. (2017). Bienvenida de colaboradores a franquicias [Manual].

Lozada Viajes. (2018). Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022 [Documento institucional].

Lozada Viajes. (2018). Plan de Marketing para Expansión 2018-2019 <https://www.lozadaviajes.com>

Lozada Viajes. (2017). Manual de procesos internos Lozada Viajes [Documento institucional].

Lozada Viajes. (s.f.). Franquicias. <https://www.lozadaviajes.com/franquicias>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático al 2030. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/plan-nacional>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2024). Programas nacionales de innovación. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2024). Datos de ocupación turística en Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/interior/turismo>

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2018). Norma ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad.

YouTube. (2023). Entrevista a Juan Cruz Lozada, presidente de Lozada Viajes [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=PeIDgaNSaJs>

Keller, K. L. (2013). Strategic Brand Management (4ª ed.). Pearson. Libro Físico

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de marketing (17ª ed.). Pearson. Libro Físico.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). Publicidad y promoción: una perspectiva de la comunicación de marketing integrada (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Keller, K. L. (2013). *Gestión estratégica de marca: construcción, medición y administración del valor de marca* (4.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Explorando la estrategia corporativa* (8.^a ed.). Pearson Educación.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Llinás, F., & Montoya, L. (2012). *Gestión estratégica de franquicias*. Ediciones Granica.