



Trabajo final de grado. Reporte de caso

Carrera: Licenciatura en Comercialización

**Plan Estratégico de Posicionamiento en Medios Digitales para aumentar el Reconocimiento y  
Notoriedad de Marca de la Agencia Lozada Viajes.**

Autor: Rosso Antonella

Legajo: MKT02093

Tutor: Romero Javier

Córdoba, Julio 2019.

## ÍNDICE

Introducción y análisis de la información.....	3
Análisis de la situación.....	6
- Externo.....	6
- Interno.....	10
- Metodología.....	12
Marco teórico.....	15
Diagnóstico.....	19
- Discusión.....	20
Propuesta profesional.....	22
- Plan de Acción 1: Publicidad digital.....	22
- Plan de Acción 2: <i>Influencers</i> .....	24
- Plan de Acción 3: <i>Inbound Marketing</i> .....	25
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias.....	29

## Resumen/*Abstract*

El objetivo general de este plan estratégico es mejorar el posicionamiento de marca en medios digitales de la agencia de viajes Lozada, dado que mediante la etapa de diagnóstico se notó que dicha agencia posee bajo nivel de reconocimiento y notoriedad de marca con respecto a sus competidores.

El proyecto se centra, principalmente, en conocer las fortalezas, debilidades de la empresa como también oportunidades y amenazas del mercado, para en base a esta información, desarrollar estrategias de posicionamiento personalizadas para Lozada Viajes. También se investigó sobre la situación actual del entorno y de la empresa para conocer en profundidad el mercado. Además, como se mencionó anteriormente, en la etapa de diagnóstico se llevaron a cabo encuestas para clientes potenciales y actuales con el fin de estar al tanto sobre como reconocen dichos clientes a la agencia de viajes.

Por último, luego de contar con toda la información recolectada, se plantearon planes de acción con un presupuesto asignado a cada uno de ellos para desarrollar en el lapso de un año, con el fin de lograr cumplir el objetivo definido.

### Palabras claves/ *Keywords*

Medios digitales, posicionamiento, estrategias, diagnóstico.

## Introducción

A continuación, se desarrollará un plan de marketing anual, más específicamente en el marco temporal de agosto 2019 a julio 2020, donde se trabajará de manera principal con lo que refiere al posicionamiento de una empresa/producto en la mente de los consumidores.

La empresa elegida para este desarrollo, es Lozada Viajes, una agencia de viajes nacional que se encuentra en el mercado hace 31 años. A pesar de la trayectoria mencionada, existen distintos aspectos en los que podría crecer aún más, como por ejemplo el reconocimiento de la marca, sobretodo en medios digitales. Se debe generar un buen posicionamiento en este medio, ya que en la actualidad los usuarios navegan por internet a la hora de decidir en qué agencia comprar, por ejemplo, ver opiniones en las redes sociales, conocer el sitio web, observar paquetes o precios que le interesen, o en otros casos, directamente realizar la compra mediante un *e-commerce* y es allí donde Lozada Viajes, tiene que estar posicionada como una de las principales opciones.

La agencia de viajes, se propone generar omnicanalidad, concepto que surge luego de lanzarse al mercado con la venta de sus servicios de manera *online*. Dicho concepto será más desarrollado posteriormente, pero básicamente hace referencia a que la fuente de venta no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes –en este caso–, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet. Este plan de marketing, ayudará a lograr mejorar el posicionamiento de este nuevo canal de ventas para acercarse a las nuevas generaciones que buscan la compra desde la comodidad de su casa.

Lo cual cobra relevancia ya que la agencia se encuentra en una industria tan dinámica, que resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías.

En la actualidad, muchas pequeñas agencias de viajes locales han perdido una gran cantidad de clientes debido a la crisis económica, los nuevos competidores y la obsolescencia digital que presenta. Se tiene como objetivo elaborar un plan de marketing, mayoritariamente digital, para ayudar a Lozada Viajes a subsanar esta situación, estudiando el panorama turístico, la empresa en cuestión y sus principales competidores, y a partir de ellos elaboran distintas estrategias junto con acciones a llevar a cabo por la empresa, planteando los siguientes objetivos:

*Objetivo general:*

-Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico que aumente la notoriedad de la marca Lozada Viajes en la mente de los consumidores, dando a conocer sus principales atributos y explotarlos al máximo, principalmente a través de medios digitales.

*Objetivos específicos:*

-Analizar el posicionamiento actual que posee la agencia de viajes en la mente de sus consumidores e identificar aquellos atributos que valoran de la marca.

-Identificar estrategias que permitan posicionar la empresa en el mercado digital y desarrollar un conjunto de programas de acción que permitan lograr los objetivos planteados en el plazo previsto.

-Estudiar en profundidad como consumidores se asocian a la competencia para conocer la situación competitiva que enfrenta la empresa.

Haciendo hincapié en las ventas *online* y cómo han ido aumentando a lo largo de este tiempo, aquellas empresas que aún no se encuentran presentes en este medio se ven obligadas a buscar nichos específicos sobre todo para el turismo. La creciente tendencia de la gente a contratar servicios turísticos por sus propios medios, prescindiendo, en muchos casos, de las tradicionales agencias de viaje, está llevando a este sector a reconvertir un negocio.

Se observa una oportunidad en el negocio de las empresas turísticas, ya que se encuentran en generación de escala, siendo una industria que está mutando. Por esta razón, se cree que Lozada Viajes tiene lo necesario para lograr esta omnicanalidad de la que se habló anteriormente, si bien se deben afrontar distintos desafíos, mediante este plan de marketing, se buscarán disminuir los riesgos y lograr cumplir los objetivos que se mencionaron.

Se trata de aprovechar y acompañar el lugar que le dan las personas a sus momentos de ocio, esparcimiento y eso genera que la demanda de viajes y vacaciones crezca a tasas muy importantes. Si bien ya tienen desarrollado un *e-commerce*, el cual se considera un potente motor de ventas, la falencia que se encuentra es que en la actualidad no está posicionada debido a la fuerte competencia que hay en este medio. Lo que se va a tratar es de reducir al máximo esta brecha existente entre la competencia

y la agencia de viajes, manteniendo el objetivo claro de que el futuro está en la omnicanalidad.

Esto cobra relevancia ya que en la actualidad es de suma importancia conocer el posicionamiento que tiene una marca en el mercado y en la mente de los consumidores, siendo fundamental para el éxito de cualquier organización. A las empresas les interesa influir en la mente de los consumidores, para que estos utilicen sus productos, los compren y así se mantenga la empresa por un largo tiempo en el mercado y obtener ganancias.

El objetivo que se persigue, es poder brindarle a Lozada Viajes, herramientas útiles para enfrentar su necesidad de reconocimiento de marca, logrando satisfacerlo y, sobre todo, cumplir con las metas que se plantean en un principio.

## **Análisis de la situación**

### *Análisis Externo*

En cuanto al análisis externo, se nota que en la Argentina existen unas 5400 agencias de viaje inscriptas, según datos del Ministerio de Turismo. De acuerdo con lo descrito en el sitio web El Acopio Informativo (2019) en 2016, se inscribieron 320 nuevas agencias y unas 210 se dieron de baja. En 2017, el movimiento fue bastante más acotado: se inscribieron 199 y se anularon 152, según los registros oficiales.

Pero al mismo tiempo, se expandieron mucho algunos competidores importantes, como Despegar, TTS Viajes y Al Mundo, entre otros. Aparecieron nuevos jugadores como Garbarino y Falabella y el mercado se completó además, con la alta informalidad, ya que pueden contarse otras 10 mil agencias más que no están registradas.

Tal como menciona Natalia Muscateli (2018), sucede que el costo de sostener el negocio es muy alto. Mientras en otros países, entre impuestos y salarios, los costos no llegan al 50% de la facturación, en el mercado local, llegan cómodamente al 80%.

Como dijo Natalia Muscateli (2018) en el diario Clarín, a mediados de 2018 y producto de la depreciación de la moneda, las agencias de viajes recibieron un fuerte impacto en el negocio. La inflación y la caída del consumo agudizaron una situación por demás compleja hasta llegar a un cierre de año en el cual gran parte del sector registró una caída de hasta 30% en la facturación

Este panorama afecta negativamente a la agencia de viajes Lozada, de manera directa con la facturación, pero también al posicionamiento de la marca, ya que al haber más competidores reconocidos implica un mayor esfuerzo para instalarse como ellos en el mercado. Para abordar de manera más completa este análisis externo, se realizará el análisis PEST el cual, según Moisés Bittán (2012) surge como una herramienta para definir la posición estratégica de una empresa, identificando los factores que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la misma. El mismo se compone por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

- Análisis político-legal: demandan que el hecho turístico se convierta en un área prioritaria de investigación y docencia de la ciencia política. Un factor importante que impacta al sector de manera positiva es la presencia de tantos fines de semanas largos dispuestos en el calendario anual por el

gobierno, brindan una oportunidad enorme para la explotación del sector turístico.

- Análisis económico: el consumidor argentino se ve muy afectado por las decisiones de gobierno que le afectan su poder adquisitivo. La enorme crisis económica que estamos transitando hoy en día provoca, de manera obligada, la adaptación de sus gustos y preferencias. No solamente importa la propuesta de valor sino también las ofertas y formas de financiación que propongan los diferentes establecimientos.
- Análisis sociocultural: Para la población argentina los días de campo o vacaciones para descansar son valorados como la propuesta de valor que brinda la estancia en cuestión, ya que con la vida rutinaria y cargada de horarios que lleva la sociedad argentina, a la hora de optar por un lugar de vacaciones adecuado buscan el descanso. Sobre las redes sociales es otro tema, no tienen una gran relevancia en los números de reservas, pero es la vidriera y en donde todo el mundo expone sus experiencias, fotos, videos y comentarios de sus vacaciones. Es la forma de dirigir el tráfico hacia los portales o a nuestra página web para lograr el posicionamiento deseado.
- Análisis tecnológico: La industria hotelera es de las más beneficiadas por la tecnología, ya que hoy en día existen múltiples portales de turismo que logran acceso a millones de clientes en todo el mundo, o viéndolo de otra forma, millones de personas tienen acceso a la agencia de viaje. El *ecommerce* se ha convertido en la fuente más alta de ingresos de paquetes turísticos, aéreos u hoteles individualmente.

Por último, para comprender aún más en el entorno en el que opera Lozada Viajes, se analizará a cada uno de sus competidores directos y se realizará un mapa de posicionamiento con estas empresas que será medido a través de los atributos calidad-precio. Más adelante, luego de las investigaciones que se realizarán, este mapa será refutado, realizando las correcciones correspondientes.

Los competidores más fuertes son los siguientes y se detalla el posicionamiento diferencial de cada uno:

- Despegar.com: Canal *online*. Agencia de viajes número 1 en Latinoamérica. En el canal físico posee 6 franquicias en Córdoba. Según Karina Velázquez (2015), como punto débil se encuentra que su sitio de



venta online no es lo suficientemente claro o sencillo como para personas inexpertas en compras digitales.

- Al mundo.com: Canal *online* y *offline*. Sistema de franquicias (modelo con costos más altos, por ejemplo, shopping de alto volumen). Haciendo referencia a lo que menciona Karina Velázquez (2015) nuevamente, si bien este sitio es fácil de usar y las indicaciones son precisas, carece de información adicional a un número de contacto y preguntas frecuentes. Esto brindaría más seguridad y confianza sobre el sitio web.
  - Ola/Transatlántica: Mayorista y canal *offline* más canal *online* minorista (baja presencia). Se carece de información relevante medianamente actual del sitio.
  - TDH: canal *offline* con cadena de franquicias en crecimiento (52 aproximadamente).
  - Booking.com: Canal *online*, pero solo hotelería. También es proveedor de Lozada. Según Pablo Delgado (2019) en un sitio web menciona que tiene en marcha un sistema de fidelización lo cual pasaría a ser una ventaja competitiva, mientras que su precio sigue siendo superior al del resto de los competidores.
  - Grupo GEA: Pool de agencias de viaje, canal *offline* (más de 350 agencias adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires). Se carece de información relevante medianamente actual del sitio.
- TripAdvisor: Canal *online* a nivel global. Según Pablo Delgado (2019) esta empresa ha evolucionado en los últimos tiempos ya que dejó de poner el foco en los hoteles sino que en sus clientes, concentrándose en el ciclo de vida del cliente y cómo seguir mejorando su navegabilidad, precios y ofertas.

Luego de la información recolectada de los competidores, se confecciona a continuación un mapa de posicionamiento, donde mediante la puntuación que posee cada uno en internet se concluye lo siguiente:

Figura 1: Mapa de posicionamiento.



*Fuente: Elaboración propia*

Si bien esto debe ser comprobado luego de una investigación, por los datos encontrados mediante distintas opiniones y puntuaciones en internet, el posicionamiento de cada empresa sería de esa forma. Se optaron por estas variables ya que son aquellas que se considera que los usuarios tienen en cuenta normalmente a la hora de elegir una agencia de viajes; mediante la investigación que se llevará a cabo, se notarán aquellos atributos que realmente el segmento meta valora y evalúa a la hora de efectuar la compra.

Esta herramienta es muy útil ya que ayudará a conocer el lugar que ocupa la empresa para un posible consumidor comparado con el lugar que ocupan los principales competidores. También, da a conocer los atributos con los que hay que diferenciarse y así poder fijar acciones para posicionar la marca.

Luego de este análisis se puede concluir que a pesar de la crisis económica, si bien disminuye la compra, los consumidores siguen viajando y es por esto que requieren financiaciones exclusivas. En cuanto a los competidores, algunos se encuentran con baja presencia en medios digitales mientras que otros se encuentran instalados de manera excelente. El fin es encontrar falencias en estos grandes competidores y sacar provecho de esa diferenciación que podemos explotar, como también, imitar aquellos avances en los que aún no se ha evolucionado.

Luego de este análisis externo se está en condiciones de definir aquellas oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en el mercado.

En los siguientes cuadros se observan las oportunidades por un lado, y por el otro las amenazas. En estos casos, también se encuentran ponderados en cuanto a la probabilidad de ocurrencia, es decir, se busca reconocer aquellas oportunidades más próximas a explotar y amenazas a enfrentar.

Tabla 1: Oportunidades del mercado que afectan a la agencia Lozada Viajes

Oportunidades	Probabilidad de Ocurrencia				
	1	2	3	4	5
Generar alianzas hoteleras					
Desembarco de <i>lowcost</i> en Argentina y nuevas rutas					
Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad					
Crecimiento de la industria					
Ominicanalidad - explotar canal de venta <i>online</i>					

Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de Procesos Internos Lozada Viajes (2017/2018)

Tabla 2: Amenazas del mercado que afectan a la agencia Lozada Viajes

Amenazas	Probabilidad de Ocurrencia				
	1	2	3	4	5
Crecimiento agresivo de la competencia en medio <i>online</i>					
Situación económica del país					
Costos altos de sostener la empresa en mercados					
Estacionalidad de la demanda					
Presencia de numerosas agencias en la ciudad de Córdoba					

Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de procesos internos Lozada Viajes, 2017/2018.

### *Análisis Interno*

En cuanto al análisis interno de la agencia de viajes Lozada, se puede decir que es una firma cordobesa, que cuenta con un sistema de franquicias que tiene aproximadamente 80 locales franquiciados en 12 provincias a lo largo de todo el país, de los cuales 50 están en la provincia de Córdoba (la mitad en el interior) y 14 en Buenos Aires. La casa central se encuentra en la ciudad de Córdoba, y desde allí se brindan los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y toda asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias.

El área de marketing se compone por los siguientes puestos y funciones: Brand marketing, marketing de producto, comunicación institucional y producción gráfica. Esta área se encarga de elaborar de manera anual un plan de marketing, como así también planes de marketing específicos para áreas. Principalmente trabajan sobre acciones para incrementar las ventas, métodos de control para las franquicias, gestión de seguimientos para el área de producción gráfica, generación de eventos, capacitaciones, administración de redes sociales y desarrollo del micro sitio de *ecommerce*.

Para completar la estructura organizacional de la empresa Lozada Viajes, es importante mencionar que, además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta online y tour operador con productos propios.

En cuanto al mercado al que se dirige, Lozada Viajes posee dos grupos bien diferenciados de consumidores. Por un lado, se encuentran las franquicias que consumen la marca y por el otro, se encuentran los viajeros, quienes consumen los productos y la experiencia del viaje, propiamente dicho.

A través de una investigación realizada por los directivos de la agencia de viajes Lozada, lograron conocer aquellos atributos competitivos que los clientes potenciales valoran. A continuación se detallaran algunos de ellos: financiación, experiencia, solidez, respaldo por trayectoria, agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje, etc. En este trabajo se realizarán las investigaciones necesarias para corroborar estos datos y actualizarlos en el caso de ser necesario.

Lozada viajes tiene definida su identidad corporativa, es este análisis interno, se detalla brevemente los siguientes aspectos:

- Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.
- Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.
- Valores: Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas. (Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/2UZQJJ2>)

A continuación se detalla el diagnóstico interno realizado, que recibe el nombre de Matriz FODA, en el cual se mencionan las fortalezas y debilidades que tiene la agencia de viajes, como también las oportunidades y amenazas que afectan al

mercado. En el primer cuadro, se observan aquellas fortalezas y debilidades ponderadas, siendo 1 una debilidad y 10 una fortaleza.

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades de la agencia Lozada Viajes

<b>Fortalezas/Debilidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Trayectoria y experiencia en el rubro										
Red de franquicias										
Posicionamiento de marca										
Presencia en medios digitales										
Personal capacitado adecuadamente										
Expertise tecnologico										
Variedad en la cartera de productos										
Productos con amplia cobertura geografica										
Precio/Calidad										

*Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de Procesos Internos Lozada Viajes (2017/2018)*

En conclusión, luego de este análisis de situación, se confirma que en el presenta plan de marketing que abordaron estrategias para mejorar el posicionamiento de marca en medios digitales y consecuentemente en tradicionales, dejando de lado al segmento de consumidores de franquicias para enfocarse específicamente en los consumidores finales. Se debe aprovechar la experiencia en el rubro, capacidades y variedad de servicios que ofrece y trasladarlo a la comunicación en digital, para lograr mejorar la expertise en tecnología y este medio. En cuanto a los factores externos, se observa que se puede explotar positivamente el crecimiento de la industria y la omnicanalidad que se desea alcanzar; mientras que se debe prestar atención a aquellos factores como la situación económica y los competidores que poseen tanta presencia en medios online para lograr cumplir los objetivos planteados.

### *Metodología*

En esta sección se describirán las diferentes fuentes y tipos de investigaciones que serán necesarias para poder desarrollar el presente trabajo. El objetivo será recolectar datos primarios y secundarios que sirvan para ampliar el conocimiento de ciertos fenómenos y variables, y obtener un panorama más amplio de la realidad en el sector turístico y de la empresa en particular, Lozada Viajes.

En cuanto a la información secundaria, se recopilarán fuentes que provean información sobre variables del entorno y tendencias del sector en cuestión. Se considera relevante recurrir principalmente a información relacionada a las agencias de

viajes y empresas que brindan los mismos servicios. Los principales criterios que validan estas fuentes son la calidad, precio, financiación, confiabilidad, tecnología utilizada, personal de atención, y cuestiones que se tienen en cuenta a la hora de optar por una agencia de viajes para realizar la compra.

Para poder comprender qué sucede actualmente en el macro entorno de la empresa resultará útil recurrir al organismo oficial de estadísticas y censos, el Indec, y a publicaciones e informes publicados en diferentes portales, diarios y sitios web sobre economía, sociedad y cultura. Estas fuentes resultan válidas por su contenido, pertinencia y por la actualidad de las mismas. Además de manera interna, se intentará recolectar datos disponibles dentro de la compañía que servirán para analizar información referida a clientes, la comunicación y demás aspectos.

Por otro lado, en cuanto a la información primaria, se trata de datos obtenidos de primera mano, se recolectan directamente de la realidad mediante herramientas propias. A continuación detalladas cada una de estas herramientas a utilizar:

Diseño	
Alcance	Investigación descriptiva
Enfoque	Cuantitativa
Técnica	Encuestas <i>online</i>
Instrumento de Recolección	Cuestionario estructurado
Población	Clientes que hayan adquirido servicios de Lozada Viajes
Muestra	No se cuenta con los datos para describir la cantidad por el momento.

El objetivo de este estudio, es conocer la experiencia de aquellos clientes que conozcan a la agencia de viajes en cuestión y hayan adquirido una compra alguna vez, en base a una muestra de 150 clientes. El fin es destacar aspectos valorados y diferenciadores que reconocen los clientes. Además un dato de interés que se puede extraer es porque medio realizaron la compra (offline u online) y si recomendarían a Lozada Viajes.

<b>Diseño</b>	
Alcance	Investigacion descriptiva
Enfoque	Cuantitativa
Tecnica	Encuestas <i>online</i>
Instrumento de Recoleccion	Cuestionadrio estructurado
Poblacion	Consumidores <i>online</i> entre 20 y 40 años aproximadamente
Muestra	No se cuenta con los datos para describir la cantidad por el momento.

Mediante esta investigación, se conocerá al mercado en general, no únicamente aquellos que hayan realizado una compra exclusivamente con la agencia, en base a una muestra de 300 usuarios. Aquí se verán también aspectos que valoran a la hora de realizar la compra de un viaje por internet, con el fin de contrastar si se cuenta con dichos valores o no. Los resultados de esta investigación, también servirán para poder elaborar un cuadro comparativo de los principales rivales de Lozada Viajes y así poder analizar cómo se posiciona cada empresa a nivel publicidad, comunicación, contenido que brindan en sus medios. Dos perspectivas distintas sobre el mismo tema a tratar.

## Marco Teórico

En este apartado se expondrán los conceptos y autores que se utilizarán para desarrollar el siguiente plan de marketing, los cuales serán fuentes de referencia.

Antes de explicar el proceso y finalidad de un plan de marketing, se detallarán definiciones de la disciplina propia.

“El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad; así, muchas empresas convierten la satisfacción de una necesidad individual o social en una oportunidad de negocio rentable.” (Philip Kotler, 2006, p.5)

Es importante también citar a la *American Marketing Association* (Asociación Americana de Marketing) quien ofrece la siguiente definición formal: “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.” (2019)

En resumen, estos autores expresan que el marketing es una filosofía que sirve para estructurar un negocio y su estrategia, mediante el diseño de un producto-servicio que genere valor a un consumidor dispuesto a satisfacer sus necesidades con el mismo. Sirve para acercarse más a potenciales clientes y por lo tanto aumentar cantidad y calidad de ventas.

También es de suma importancia hacer mención al marketing digital, ya que en la actualidad la inversión en medios digitales supera ampliamente la inversión en medios tradicionales. Y como puntualmente se apunta al posicionamiento mediante dicho medio, es que se toma de referencia al autor Ivan Thompson (2015), que se refiere al marketing digital como un tipo de marketing cuya función es mantener una relación entre la empresa y el mercado al que apunta, mediante los medios digitales, con la finalidad de comunicarse con los clientes y posibles clientes, apuntando directamente dicho segmento del mercado con la información necesaria y de interés para dichos usuarios.

Como se mencionó anteriormente, este análisis se centra en el posicionamiento de una marca. Por ende se definirán los siguientes conceptos que tienen gran implicancia en el tema a desarrollar: posicionamiento e identidad de marca.

Por posicionamiento se refiere, de acuerdo a Al Ries y Jack Trout (2010), a cómo se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del



posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re vincular las conexiones que ya existen.

En otras palabras, se considera que “el posicionamiento de marca es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores” (Roberto Espinosa, 2015).

De acuerdo a Mari Ángeles Parrilla (2018) el concepto definido sobre identidad de marca, es el conjunto de rasgos que definen los valores y misión de tu negocio. Es decir, es la personalidad de la marca y la imagen, la suma de la identidad visual, verbal, su posicionamiento, etc.

En este caso, es de interés plantear objetivamente la identidad de la empresa a analizar, ya que en base al resultado de dicho análisis, es como se plantea posicionar la marca, resaltando atributos diferenciadores para que los consumidores lo diferencien de la competencia.

Dos conceptos a profundizar relacionados con el posicionamiento y la identidad de marca son los de recordación y asociación, a continuación definidos:

- Recordación: Según Lambin (2004), existen dos tipos de recordaciones. Por un lado la espontánea, que consiste en identificar las marcas que el entrevistado reconoce sin ayuda, y la recordación asistida se basa en que se identifiquen las marcas que el entrevistado dice conocer según una lista de nombres suministrada por el entrevistador (marcas de referencia). El resultado más valorado es el grado de recordación espontánea.
- Asociación: Según Keller, (2003) las asociaciones de marca en la memoria del consumidor generan la calidad percibida y una actitud positiva. Muchos de los factores de marca identificados como los aspectos diferenciadores del capital de marca (calidad percibida, personalidad y asociaciones) pueden ser vistos como elementos de la dimensión imagen de marca y relacionados con sus efectos inmediatos. Estas asociaciones pueden fortalecerse con el tiempo, la experiencia o las exposiciones repetidas.

Una vez definidos los conceptos claves para el desarrollo de este plan de marketing, se hará hincapié en las etapas a desarrollar y aspectos a investigar para conocer en profundidad la empresa y su situación externa e interna, y así poder plantear objetivos y estrategias necesarias para alcanzarlos.

En primer lugar, se realizó una etapa de Análisis y Diagnóstico de la Situación. Según Sainz de Vicuña (2000) se hace referencia a un estudio en profundidad de la

situación externa e interna de la empresa, con el fin de lograr extraer información que sea útil para plantear estrategias acordes a los objetivos de la empresa.

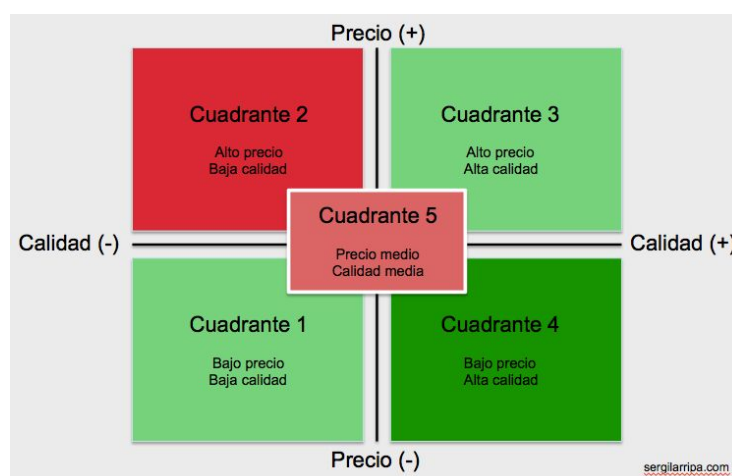
Dentro de dicho diagnóstico, se analizaron cuatro aspectos: mercado, competencia, entorno y empresa. En este plan de posicionamiento se investigó sobre todos los aspectos mencionados, ya que cada uno de ellos tiene importancia para el caso en estudio. Por ejemplo, es de interés conocer los atributos con los que se diferencia la competencia, como también conocer aquellos que valoran y reconocen el mercado a la hora de optar por una empresa, en base a estos aspectos se observan las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. También es necesario conocer en profundidad la situación actual de la empresa y así saber sus fortalezas y debilidades.

Tanto las oportunidades y amenazas, como las fortalezas y debilidades conforman lo que se llama matriz FODA, el autor Riquelme Leiva Matías (2016) define que dicha matriz se utilizó porque ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje, para crear estrategias de manera eficaz.

Otra herramienta útil para este caso, es el mapa de posicionamiento, el cual muestra el lugar que ocupa nuestra empresa para un posible consumidor dentro de un ranking de empresas del mismo sector de actividad. Según Porter (2006), son una técnica de investigación que permite representar gráficamente las percepciones de los consumidores referentes a las cualidades de productos de marcas específicas.

Dicho en otras palabras, es una técnica que, desde el punto de vista del consumidor, sirve para conocer qué beneficios diferenciales ofrece cada una de las marcas.

Figura 2: Mapa de posicionamiento



*Fuente: Mapa de Posicionamiento. Año 2015. Recuperado de <https://bit.ly/2NGWf0C>*

Como segundo paso, se plantean las estrategias marketing a seguir dentro del plan mencionado. Las mismas, según Philip Kotler “son las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, a la vez que se trabaja para alcanzar los objetivos de marketing definidos”(Kotler, 2006, p. 324).

Dado el caso de la empresa que se plantea analizar, se escogieron distintas estrategias que ayudaran al cumplimiento de los objetivos planteados, con el fin de posicionar la marca, creando una ventaja competitiva estable y reconocida en la mente de los consumidores.

También es importante mencionar las distintas estrategias de posicionamiento que se seguirán en el presente plan, como bien definen Xavier Moraño (2010) en su blog:

En primer lugar, se busca posicionarse según estilos de vida de los usuarios. Es decir, se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida, gustos y preferencias. Transmitiendo en este caso, el concepto de “Espíritu Viajero” al público potencial que concuerde con dicho concepto.

En segundo y último lugar, se basa en un atributo, centrando la estrategia en la trayectoria y experiencia de la agencia en el mercado. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.

Por último, de acuerdo a los autores de una nota en un blog de marketing Julián Pérez Porto y María Merino (2009), una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además es importante, asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importante.

## Diagnóstico

En primer lugar, es destacable que esta empresa necesita un plan de marketing de posicionamiento, sobretodo en medios digitales, dado que actualmente la gran mayoría de los usuarios interesados en adquirir viajes busca por internet antes de realizar la compra. Y es allí, donde los potenciales clientes deben encontrar como una de las opciones a Lozada Viajes, posicionando la marca en la mente de los consumidores.

Además, como se planteó anteriormente en la metodología a utilizar, se realizaron encuestas tanto a clientes de Lozada viajes como también a potenciales clientes. Se comenzara detallando y analizando los resultados de la encuesta a clientes, cabe aclarar, que se esperaba obtener respuesta de una muestra 150 clientes, pero hasta la fecha se obtuvo respuesta de 96 clientes, por ende los resultados están sujetos a esa cantidad.

Se pudo observar que de aquellas personas que ya adquirieron su viajes en esta agencia, solo el 25% volvió a comprar en Lozada su viaje, el resto eligió otra empresa para hacerlo. Los motivos no son por algún tipo de disconformidad con la marca, sino que encontraron ofertar mejores mediante otros medios, siendo el más elegido, Internet.

Por otro lado, se conoce que el 80% de los clientes compraron de la manera tradicional la vez que lo hicieron, es decir, se acercaron hasta el lugar físico y fueron asesorados; mientras que únicamente el 20% compró mediante internet. También es importante saber que de la totalidad de encuestados, solo el 30% conoce que tiene una plataforma de *e-commerce*.

Se indago sobre con qué expresión asocian a la empresa Lozada, y el 60% la asocia al concepto que quiere transmitir la marca que es el de “Espíritu Viajero” mientras que el resto: el 10% no la asocia a nada, el 15% a empresa familiar, y el 15% restante a empresa tradicional. Además se conoce que solo el 35% volvería a comprar y el 50% lo recomendaría.

En base a estos resultados, se comprueba que la agencia de viajes Lozada, necesita con urgencia posicionarse en medios digitales, ya que las ventas que se pierden de volver hacer con sus clientes se deben a que encuentran otras propuestas en los medios digitales. Si bien no es sencillo competir en dicho medio, comenzar a realizar inversiones en publicidad es una opción que debe ser tenida en cuenta.

En cuanto a la segunda encuesta que se realizó dirija a aquellas personas interesadas en viajar, siendo potenciales clientes para Lozada. Los resultados que más llamaron la atención para el caso son los siguientes:

- La totalidad busca en internet al momento de comprar su viaje.
- Solo el 25% prefiere ir a una agencia a realizar la compra de manera tradicional, pero de igual manera googlean la agencia.
- Los aspectos en los que se fijan al momento de comprar son: financiación, que brinden paquetes turísticos, precios, comentarios de personas que ya han comprado, facilidad del manejo del *e-commerce*.
- De las personas encuestadas, únicamente 2(dos) compraron alguna vez en Lozada.
- Si estas personas tuviesen que elegir ahora una empresa para viajar, el 30% elige Despegar, el 25% elige Al mundo, el 20% TDH, y el resto, no podría elegir.

Por ende, sigue demostrándose que Lozada Viajes, no es una agencia que los usuarios reconozcan ni tengan en cuenta a la hora de comprar. Como se dijo anteriormente, no es sencillo competir con empresas tan posicionadas como Despegar o Al mundo, pero comenzar porque la gente conozca los servicios que brinda, las promociones, paquetes y sobretodo que tienen presencia online, es muy importante para comenzar a posicionarse en medios digitales.

Estas conclusiones también se ven reflejadas en el análisis FODA que se realizó, notando que una debilidad es el expertise tecnológico que poseen, pero una fortaleza es la trayectoria que poseen y debería poder explotarse en la comunicación a sus potenciales clientes. Siendo una oportunidad, la posibilidad de acercarse a la omnicanalidad en venta online, y una amenaza la cantidad de agencias y competidores que posee, como ya se mencionó.

### *Discusión*

En base a las conclusiones logradas en función a la investigación que se realizó, primordialmente se plantea una estrategia de posicionamiento a través de un mix en medios digitales, comunicando a la audiencia mediante plataformas como Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, Youtube Ads etc. Siendo estas las más utilizadas para efectuar publicidad en este medio y no solo generar consultas de usuarios

sino también posicionar la marca. También generar estrategias específicas por atributo y por beneficio, ofreciéndole al cliente un motivo para recordar la marca. Otro tipo de estrategia a implementar, sería generar acciones para aumentar el nivel de recordación de la marca, asociándolo con ciertos atributos. Establecer contacto con distintos influencers para que mencionen la agencia, sería un ejemplo de acción para aumentar la recordación.

Como puede observarse, ninguna acción de las que se realizan actualmente, está destinada al posicionamiento de la empresa. Es por eso que el presente plan de marketing está direccionado específicamente a suplir esta estrategia que no está siendo planteada por Lozada Viajes. Como se mencionó anteriormente la importancia de comenzar a generar esta estrategia es primordial para poder enfrentar a la competencia y no perder valor frente a aquellas empresas que sí se encuentran ya posicionadas, sobretodo en medios digitales.

Estas estrategias mencionadas, el objetivo es que sean de manera diferenciada, con el fin de poder llegar a distintos segmentos de mercado ofreciendo productos adaptados a las necesidades de cada segmento.

## Propuesta Profesional

En este plan de marketing, como ya se hizo mención anteriormente, nos focalizaremos en el canal de venta online, donde se centraliza en el concepto de omnicanalidad (omnichannel). Consiste en la venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial de Lozada Viajes. Esta unidad surge con la idea de incorporar un nuevo canal de ventas para adaptarse a esta nueva generación que realiza la compra mediante este medio y de a poco ir ganando lugar en los medios digitales hasta lograr posicionar la marca de manera exitosa.

Así como se opta por enfocarse específicamente en el canal de venta online, se hará enfoque en los consumidores catalogados como “viajeros” dejando de lado en este plan a las franquicias, ya que mediante acciones de marketing ya establecidas por la empresa le brindan la atención necesaria encontrándose más descuidado el grupo de consumidores viajeros.

Puntualmente, en esta etapa se desarrollarán distintos planes de acción para cumplir los objetivos que se plantean a continuación, haciendo hincapié específicamente en estrategias de posicionamiento y estrategias en medios online.

### *Objetivo general:*

Mejorar en un 40% el posicionamiento digital en la mente de los consumidores, de la empresa Lozada Viajes en la ciudad de Córdoba, Argentina, en el período agosto del 2019 a agosto del 2020.

### *Objetivos específicos:*

- Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, mejorando en un 50% el reconocimiento, en el plazo de 12 meses.
- Aumentar las visitas al sitio web en un 40%, duplicando la inversión en la estrategia SEM, para posicionar la marca en los motores de búsqueda y red display en el plazo de 12 meses.

Mejorar la comunicación de marca, haciendo hincapié en el concepto que se busca transmitir de “Espíritu viajero”, aumentando en un 40% la notoriedad de Lozada Viajes, en el lapso de 12 meses.

### *PLAN DE ACCIÓN 1: Publicidad Digital*

- Objetivo específico con el que colabora dicho plan:

Aumentar las visitas al sitio web en un 40%, duplicando la inversión en la estrategia SEM, para posicionar la marca en los motores de búsqueda y red display en el plazo de 12 meses

- Introducción:

Mediante este plan de acción, se buscará cumplir el objetivo anteriormente mencionado realizando una estrategia en medios digitales invirtiendo en publicidad a través de plataformas como Google Ads.

- Alcance:

Este programa lo que busca lograr es posicionar la marca en la mente de los posibles usuarios interesados en viajar, aumentando el tráfico a la web pero dejando de lado la conversión de leads, es decir, consultas para aumentar la cantidad de ventas.

- Recursos Involucrados:

En cuanto a los recursos que involucra este plan, principalmente se contratará una agencia que administre la publicidad que cuente con la experiencia necesaria, manejando de manera externa ya que no se cuenta con un área de marketing digital dentro de la empresa. Aparte del aporte monetario para contratar dicha agencia, se necesitará de un intermediario que le facilite y organice la información para realizar las campañas al ejecutivo de cuentas de la agencia.

- Acciones Concretas:

En primer lugar, se contratará dicha agencia especializada en publicidad en medios digitales con el fin de desarrollar campañas de búsqueda, *display* y *remarketing*. Mediante las campañas de búsqueda, se intentará posicionarse dentro de los primeros resultados en el buscador de *Google*. Es decir, cuando un usuario busque por *internet* información sobre un viaje que desee realizar, estará posicionado Lozada como una de las opciones logrando posicionarse en la mente de los consumidores. Por otro lado, con las campañas de *display*, se buscará estar presente con *banners* en sitios *webs* como los siguientes: la voz del interior, clarín, infonegocios, etc. Y por último, con las campañas de *remarketing*, lo que se logra es terminar de posicionar la marca en aquellos consumidores que ingresaron alguna vez a la *web* de Lozada o redes sociales figurando en los sitios que naveguen, con esto lo que se logra es dejar de pensar primordialmente en que medios pautar, sino a que audiencia llegar posicionando la empresa a todos los usuarios.



- Marco de Tiempo:

Esta campaña publicitaria se hará durante 10 meses realizando una inversión mensual, contemplando honorarios de la agencia.

- Evaluación y medición de la propuesta:

Se medirán resultados a través de Google Analytics, el cual es una plataforma donde se brindan los resultados obtenidos luego de las campañas y analiza el recorrido que realiza el usuario por la web. Siendo algunos de los indicadores que se analizarán por el ejemplo, costo por mil (CPM) que hace referencia a el costo por mil veces que sale el anuncio, también se encuentra el costo por clic (CPC) que en este caso, se refiere al costo por cada vez que el usuario realiza una acción y se dirige a la web.

Con una inversión mensual de \$50.000 se estima tener un alcance de entre 40.000 y 50.000 usuarios, de manera mensual, que ven los anuncios de la agencia pagando CPM a \$12 aproximadamente. Una vez finalizado el periodo de tiempo, se evaluará realmente a cuántas personas llegó la publicidad y mediante la misma encuesta que se realizó en el diagnóstico se evaluará si mejoró el posicionamiento de marca.

### *PLAN DE ACCIÓN 2: Influencers*

- Objetivo específico con el que colabora dicho plan:

Posicionar la marca ante el consumidor final como joven, fresca, local y divertida, que satisface sus necesidades, mejorando en un 50% el reconocimiento, en el plazo de 12 meses.

- Introducción:

Lo que se busca conseguir mediante el marketing de influencers es llegar al público joven en redes sociales a través de personas con un gran número de seguidores que poseen cierta influencia en la opinión de los usuarios.

- Alcance:

Principalmente, como bien plantea el objetivo, se enfocará en aumentar el reconocimiento de la marca, que empiece a nombrarse más en redes sociales y así posicionarse en un público más joven que actualmente no se están realizando acciones para captarlos. Como consecuencia se aumentará el número de seguidores en las redes de Lozada Viajes, si bien este no es el objetivo principal.

- Recursos Involucrados:

Como recursos se utilizarán las redes sociales, en un principio cuatro influencers durante 3 meses para medir resultados con el fin de reforzar otras acciones realizadas.

- Acciones Concretas:

Como se dijo anteriormente, se comenzará a comunicar la marca Lozada Viajes en redes sociales, tanto Facebook como Instagram. Para lograr esto, se contactarán 4(cuatro) influencers jóvenes con una cantidad de seguidores considerable con el fin de que el público joven, que es uno de los segmentos donde la agencia cuenta con menor posicionamiento, conozca la marca. A dichos influencers se les otorgará un viaje con un destino distinto a cada uno, buscando que cuenten su experiencia con la empresa y expongan los beneficios de organizar tu viaje con Lozada, subiendo fotos y videos de manera diaria, mostrando lugares, hotel, aéreo, etc., arrobando a las redes de la agencia.

- Marco de Tiempo:

Este programa se realizará durante 3 meses del lapso total de un año, con el fin de reforzar el resto de las campañas.

- Evaluación y medición de la propuesta:

Mediante el engagement, se medirá tanto cuantitativa como cualitativamente los comentarios o acciones que realicen los usuarios en la cuenta del influencers. La primera de ellas refiere a la cantidad de interacciones, mientras que la segunda evalúa el tipo de interacciones, es decir, se determina la calidad partiendo de la base que una conversación puede ser positiva, neutral o negativa.

Se espera aumentar por mes entre 4.000 y 7.000 me gusta a las fanpage, y por ende, aumentar en consecuencia la cantidad de interacciones en las publicaciones y las veces compartidas cada una de ellas. Esto también se permite medir mediante la herramienta HotSuite que brinda de manera gratuita Facebook para controlar cada movimiento que se realiza en cada publicación realizada en dicho periodo de tiempo.

### *PLAN DE ACCIÓN 3: Inbound Marketing*

- Objetivo específico con el que colabora dicho plan:

Mejorar la comunicación de marca, haciendo hincapié en el concepto que se busca transmitir de “Espíritu viajero”, aumentando en un 40% la notoriedad de Lozada Viajes, en el lapso de 12 meses.

- Introducción:

Se buscará que mejoren las estrategias de comunicación con las empresas a las que se dirigirá el cliente de modo que éstas aseguren la mejor impresión en la atención que se le brinde a los clientes; a fin de asegurarse de que ello le permita a los mismos conocer cómo son los destinos y planes turísticos a los que estas pueden viajar con amplia seguridad y confianza para lograr responder a sus expectativas.

- Alcance:

Como bien se mencionó en el objetivo, se aumentará la notoriedad de la marca transmitiendo información y aquellos valores y conceptos que destaquen a la agencia de viajes de la competencia, generando así una ventaja competitiva.

- Recursos Involucrados:

Esta generación de contenido y estrategia de comunicación, también se hará cargo la agencia contratada para el plan de acción número uno, encargándose de la redacción del concepto y de planificar cómo comunicarlo.

- Acciones Concretas:

Este contenido generado relacionado con el concepto ya mencionado, se replicará tanto en el sitio web, redes sociales y campañas de *e-mailing* generando interés por los usuarios. A continuación se detalla cada acción:

En primer lugar, en el sitio web se creará una sección de “novedades” donde de manera mensual se generarán entre dos o tres notas de contenido contando el concepto de “Espíritu Viajero” que identifica a Lozada Viajes.

En segundo lugar, en redes sociales (*Facebook* e *Instagram*) se crearán cronogramas mensuales con 20 posteos mensuales, generando temáticas y *hashtag* para que compartan y llame la atención de usuarios y potenciales usuarios.

Y por último, mediante *e-mailing* se comunicará las mismas notas desarrolladas para la web reforzando las dos acciones anteriormente realizadas.

- Marco de Tiempo:

Esta campaña se realizará en los primeros 6 meses del plazo anual, también con el fin de acompañar al resto de las campañas.

- Evaluación y medición de la propuesta:

Mediante la herramienta “How Sociable” se medirá como va aumentando la notoriedad de la marca en redes sociales y *Google* en dicho lapso de tiempo. Además que al finalizar el tiempo planteado se volverán a realizar las encuestas para ver si se logra cumplir los objetivos planteados. Buscando mejorar en un 40% los resultados de las mismas en el lapso de un año.

### Diagrama de Gantt

En el presente cuadro se verá una planificación anual de cómo se irán llevando a cabo los distintos planes de acciones, junto con el presupuesto de cada uno de ellos.

Figura 3: Diagrama de Gantt + Presupuesto

	Ago-Oct 2019	Nov-Ene 2020	Feb-Abr 2020	May-Jul 2020	Presupuesto Mensual	Presupuesto Total
Plan de Acción 1: Publicidad Digital					\$ 50.000	\$ 600.000
Plan de Acción 2: <i>Influencers</i>					\$ 120.000	\$ 360.000
Plan de Acción 3: <i>Inboud Marketing</i>					\$ 12.000	\$ 72.000

Fuente: elaboración propia.

Como presupuesto total a lo largo de un año para realizar las propuestas planteadas se necesitan \$1.032.000

## Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este estudio consistía en desarrollar un plan estratégico en medios digitales para posicionar en la mente de los consumidores a la agencia de viajes Lozada Viajes.

Se llevó a cabo una metodología de donde se lograron sacar datos relevantes que sirvieron como guía para encarar el cumplimiento de dicho objetivo, ya que se notó que principalmente el público joven es aquel que no posee reconocimiento sobre la agencia y además, que gran parte del mercado realiza sus compras mediante internet. Siendo este un medio en el cual la empresa carece de posicionamiento.

En cuanto al estudio realizado sobre el entorno y análisis de situación actual externo, se observó que es un rubro de alta competencia. Si bien debido a la crisis, varias agencias se vieron obligadas a cerrar su empresa, siguen en carrera aquellas ya más posicionadas y con una cartera de clientes abundante y activa, por lo cual esto, dificulta el panorama de posicionar a Lozada Viajes, ya que sus competidores principales son grandes empresas.

Por ende se plantearon estrategias dirigidas a suplir esta carencia mencionada y con el fin de lograr cumplir el objetivo pese al panorama actual del entorno, destinando un presupuesto acorde al porcentaje destinado a aumentar el reconocimiento y notoriedad de la marca.

Por último, se recomienda no dejar de realizar este tipo de acciones y estrategias de posicionamiento si bien se logre cumplir el objetivo, ya que al ser un mercado tan cambiante y competitivo, se debe destinar inversiones siempre que se pueda para mantener el posicionamiento alcanzado y seguir mejorando.

## REFERENCIAS

- Keller, K. (2003b), “Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity”. 2nd ed., Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ.9 “
- Lambin, J. (2004). “Marketing Estratégico”. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006) “Direction de Marketing”. Pearson Educación, México.
- Al Ries y Jack Trout (2013) Posicionamiento: la batalla por su mente. Recuperado de <https://bit.ly/2I5ugEt>
- American Marketing Association (2019) Marketing. Recuperado de <https://bit.ly/2TTSCLD>
- El clarin (2018). Recuperado de <https://bit.ly/2YTxbsS>
- Ivan Thompson (2015). ¿Qué es el marketing digital? Recuperado de <https://bit.ly/2cECX9F>
- Julián Pérez Porto y María Merino (2009). Definición de Plan de Acción. Recuperado de <https://bit.ly/2HzDGJt>.
- Karina Velázquez (2015). Marketing Ecommerce. Recuperado de <https://bit.ly/2NCTzoG>
- Lozada, J. C. (2017). Infobae. “Omnicanalidad para sumar Escalas” Recuperado de <https://bit.ly/2qIH3d4>
- Lozada Viajes (2015). Propósito. Recuperado de <https://bit.ly/2UZQJJ2>
- Mari Ángeles Parrilla(2018). Definiendo la identidad de marca para saber quiénes somos. Recuperado de <https://bit.ly/2w2eA0r>
- Moisés Bittan (2012). El modelo Pest como herramienta de planificación. Recuperado de <https://bit.ly/2JGq8yk>
- Pablo Delgado (2019). Google, TripAdvisor y Booking: amenazas y oportunidades. Recuperado de <https://bit.ly/2qjeDEI>
- Retos directivos (2016). Mapa de posicionamiento: ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de <https://bit.ly/2W8c6w2>

- Riquelme Leiva, Matias (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado de <https://bit.ly/2QOVqHv>
- Roberto Espinosa (2015) Estrategia, posicionamiento de marca. Recuperado de <https://bit.ly/2BFjOER>
- Sergi Larripa (2015). El “mapa de posicionamiento”: posicionarse para diferenciarse. Recuperado de <https://bit.ly/2NGWf0C>
- Suliet Romeo Ferran (2017). Estrategia de Marketing para Agencias de Viajes. Recuperado de <https://bit.ly/2JwaMxp>
- Xavier Morano (2014). “Estrategias de Posicionamiento”. Recuperado de <https://bit.ly/2EiApz3>