



“La sustentabilidad como respuesta a la doble crisis”

Marina Alejandra Capello

34.858.745

Matrícula: VMKT04799

Licenciatura en Comercialización

Índice

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Palabras clave.....	5
Introducción	5
<i>Marco de referencia institucional</i>	5
<i>Breve descripción de la problemática</i>	5
<i>Antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de la situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis del mercado</i>	8
<i>Análisis de los competidores</i>	10
<i>Análisis del entorno</i>	12
<i>Análisis interno</i>	13
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	15
Marco teórico	16
<i>La imagen e la identidad de marca</i>	16
<i>Posicionamiento</i>	16
Conclusión diagnóstica	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación de que el problema es relevante</i>	19
<i>Discusión: ¿por qué se debe resolver este problema?</i>	20
Plan de implementación	20

<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	21
<i>Recursos involucrados, acciones y marco de tiempo</i>	21
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	23
<i>Propuestas de medición</i>	25
Conclusiones y recomendaciones	25
<i>Conclusiones</i>	25
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencias.....	27

Índice de tablas

Tabla 1: FODA.....	15
Tabla 2: Probabilidad de ocurrencia/Impacto positivo.....	15
Tabla 3: Recursos involucrados, acciones y marco de tiempo	21
Tabla 4: Gantt	23

Resumen

La industria del turismo, en el año 2020, se ha visto atravesada por dos grandes crisis: el cambio climático y la pandemia del coronavirus. Como consecuencia de esta última, ocurrió un hito histórico conocido como el “cero turístico” con un cese total de actividades. En adición, por el rápido crecimiento del sector turístico en los últimos años, se considera que la industria es una de las más contaminantes a nivel mundial. Es por este motivo que, para contribuir a frenar el cambio climático, la Organización Mundial del Turismo, se comprometió con los con los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenibles propuestos en la asamblea de la ONU a mediados de 2019.

A raíz de estas dos crisis, se prevé, desde la Organización Mundial del Turismo, que los futuros turistas demandarán productos singularizados, en espacios abiertos y de proximidad, no el turismo de masas como se ha conocido hasta ahora. Por este motivo, se propone en este reporte de caso, un reposicionamiento sustentable que permita a la agencia Lozada, adecuarse a estas dos grandes crisis y, de esta manera, poder satisfacer a los consumidores actuales –que en su mayoría han cambiado su forma de percibir al turismo- y a los futuros turistas, más instruidos y singulares.

Abstract

In 2020, tourism industry has been hit by two major crises: climate change and the coronavirus pandemic. As a consequence of the latter, a historical milestone known as the "zero tourism" occurred with a total cessation of activities. In addition, due to the rapid growth of the tourism sector in recent years, it is considered that the industry is one of the most polluting in the world. It is for this reason that, to help curb climate change, the World Tourism Organization, committed to the seventeen Sustainable Development Goals proposed at the UN assembly in mid-2019.

As a result of these two crises, it is anticipated, from the World Tourism Organization, that future tourists will demand unique products, in open spaces and proximity, not mass tourism as it has been known until now. For this reason, a sustainable repositioning is proposed in this report that allows Lozada agency to adapt to these two crises and, in this way, be able to satisfy current consumers - who have mostly changed their way of perceive tourism- and future tourists, more educated and unique.

Palabras clave: Posicionamiento; Sustentabilidad; Ecoturismo; Crisis climática; Coronavirus.

Introducción

Fundada en la provincia de Córdoba y con más de 30 años de trayectoria en el sector turismo, Lozada Viajes, posee tres grandes unidades de negocios: una red de franquicias, la venta online y el tour operador con productos propios.

Lozada Viajes cuenta con un posicionamiento sólido en la mente del consumidor respaldado por su trayectoria, sin embargo, en un contexto tan cambiante, como en el que opera la empresa, es imperativo saber adaptarse a las nuevas tendencias de manera constante. Y, en la actualidad, se evidencia el acrecentamiento de la propensión al *ecoturismo o turismo sostenible*, devenido de consumidores más exigentes y conscientes y, que la nueva crisis mundial del coronavirus ha exacerbado.

Abordar esta oportunidad de reposicionamiento de mercado permitiría, no solo continuar satisfaciendo a sus clientes actuales, sino captar un nuevo segmento que comenzó a surgir en los últimos años y, que hoy en día con la crisis del covid-19 se encuentra aún más en boga, como es el *ecoturista*. El turismo sostenible se ha convertido en una preferencia –o condición–, sobre todo entre *Millenials* y Generación Z, quienes han crecido entorno a la crisis climática, la desigualdad y la pobreza extrema.

Lozada Viajes, posee una marcada tendencia a la sostenibilidad: respetando las leyes en los lugares donde opera y adhiriendo a la norma internacional de calidad ISO 9001. Empero, en contexto con la situación a nivel global y, tal como se resolvió en la última Asamblea General de las Naciones Unidas convocada en 2019: no se está haciendo lo suficiente con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) adoptados en 2015 con miras al 2030 para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Por este motivo, desde la Organización Mundial del Turismo (OMT), se comprometieron a promover el turismo responsable a largo plazo.

Para alcanzar la sustentabilidad en el sector, la OMT, a través de numerosas organizaciones, otorgan diferentes sellos y galardones, que garantizan las políticas de sostenibilidades adoptadas por la empresa que posee dichos reconocimientos. Por lo tanto, en prospectiva, se evidencia que será indispensable, para continuar siendo

competitivo en el futuro, contar con una certificación que garantice el compromiso con los ODS de la ONU, tan relevantes para la población a nivel global.

En adición a la crisis climática que (pre)ocupa a la ONU, en el año 2020, una nueva crisis perjudicó de manera directa a toda la industria del turismo, con una detención casi total de las actividades durante el año. Lozada Viajes, no es ajeno a este panorama y, según la misma empresa, el 2020 es considerado como un año perdido. La agencia se verá obligada a enfocar sus esfuerzos para permanecer en el mercado post pandemia. Reactivar el turismo será un nuevo desafío y una oportunidad de resiliencia.

Se destacan las acciones de Sustentabilidad, tanto teóricas como empíricas que podrían guiar el accionar de Lozada Viajes a futuro.

En la *Revista ARBOR: ciencia, pensamiento y cultura* (2017), una publicación española sobre el turismo sostenible para el desarrollo, indicó que: la industria turística debe contribuir a que exista un desarrollo equilibrado del uso del terreno, el agua y los bosques. Debe efectuar un buen tratamiento de los residuos, adoptar técnicas energéticas eficientes, prácticas de marketing verde, y orientar a los turistas en las actitudes y comportamientos responsables. (Martínez Quintana, 2017)

En Costa Rica, en la *Revista de Turismo y Patrimonio cultural* (2019), se llevó a cabo una investigación de diseño transaccional para evaluar la percepción de hoteles en su desempeño económico con las comunidades circundantes. El estudio evidenció que, Costa Rica, a través del certificado para la Sostenibilidad Turística (CST) influyó de manera favorable en la consideración de los impactos socioeconómicos positivos que los hoteles tienen sobre la comunidad donde operan. (Molina-Murillo, 2019)

En Argentina, en la *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* (2018), se llevó a cabo una investigación sobre los destinos emergentes. Las nuevas tendencias en la demanda turística indican una mayor preferencia por los destinos no tradicionales. Surgiendo así, los destinos emergentes que aportan ventajas de competencia -exotismo, calidad ambiental y de servicios-. Presentándose como nuevos desafíos para los profesionales del turismo que deberán encarar procesos de planificación y gestión más participativos, estratégicos y sostenibles en el tiempo. (Bassan, 2018)

A nivel regional, la cadena hotelera NH, posee certificados con la etiqueta *Hoteles más Verdes* - reconocido por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) -. Esta

certificación contempla la conservación y mejora del patrimonio cultural y natural del destino.

En Córdoba, la Agencia Córdoba Turismo, firmó un convenio de colaboración institucional con la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, en donde acordaron realizar distintas campañas de difusión y acompañamiento en la implementación de políticas sustentables para obtener la certificación, en numerosos hoteles en distintas regiones de la provincia.

A través de los distintos casos teóricos y prácticos, se demuestra la relevancia de contar con alguna de las certificaciones internacionales de sostenibilidad. La utilidad de incluir en la cartera de productos, destinos emergentes, así como, la de adoptar prácticas sostenibles en el uso responsable de recursos, no solo para su oferta de productos, sino también en las oficinas y franquicias.

También, que las alianzas estratégicas, tal como ha realizado la Agencia Córdoba Turismo, tanto con hoteles como con tour operadores locales garantizan una implementación armónica que engloba toda la cartera.

Resulta oportuno analizar cómo podría Lozada Viajes llevar a cabo un proceso de adaptación al “nuevo turismo” y los beneficios que obtendría si lo hiciese. De qué manera podría operar con compromiso ante la incertidumbre provocada por la creciente crisis climática, la desigualdad y la pobreza extrema. Demostrar, cómo podría readaptarse a esta nueva realidad, teniendo mayor consciencia medioambiental y socio-cultural. Resulta indispensable comprender que, en el futuro, será el ecoturismo el que ayude a contribuir con el desarrollo sostenible desde lo local, regional a lo global, promoviendo la conservación del medio ambiente, el desarrollo económico y, la preservación del patrimonio cultural y natural, en consonancia con los ODS de la ONU.

Análisis de situación

En la actualidad el sector turístico está fuertemente perjudicado por dos crisis, casi sin precedentes: la crisis climática y el coronavirus.

Con respecto a la crisis climática, la OMT, está fuertemente comprometida con el cumplimiento de los ODS de la ONU y es por ello que procura liderar y apoyar al sector para ampliar los conocimientos e impulsar políticas a nivel mundial. La sostenibilidad, dejará de ser una tendencia para convertirse en una necesidad. El turismo no puede ser

ajeno a las repercusiones económicas, sociales y medioambientales por el mero hecho de satisfacer preferencias de los turistas, la industria y las comunidades anfitrionas.

En referencia al cese total de actividades turísticas durante el 2020 a causa del Covid-19, toda la industria se verá obligada a readaptarse a la nueva realidad. El desarrollo sostenible bien ejecutado, aseguraría que la reanudación de la actividad ponga su foco en las personas, la economía y el medioambiente, para recuperarse de manera responsable y coordinada, tratando de enfrentar las dos crisis a la vez.

El turismo en los últimos años se ha convertido en una de las industrias con mayor crecimiento, sin embargo, la preocupación por el medioambiente ha cambiado el desarrollo del sector. Los turistas se han sumado al llamado “movimiento verde”, provocando la implosión del turismo sostenible. Los consumidores, a nivel mundial, se vuelven cada vez más exigentes con respecto a las políticas de desarrollo sostenible que adoptan las empresas con las que eligen viajar. El ecoturista, procura reducir la huella ambiental para minimizar los impactos del cambio climático. El turista ecológico busca lo nuevo, desea un intercambio cultural, aprendizaje y prefiere un servicio personalizado y de calidad. El ecoturista busca también la libertad, la exclusividad y la privacidad. En relación con las actividades que desarrolla durante su viaje, destacan la observación de aves, la fotografía, los estudios botánicos, el submarinismo de observación, frente a las actividades generalistas o recreativas del turista tradicional. En cuanto a su manera de comportarse, llama la atención que eligen desplazarse en pequeños grupos con guías especializados (Nel.lo y LLanes, 2016).

El perfil típico del ecoturista es el de una persona: interesada por el contacto estrecho con la naturaleza; en búsqueda de un intercambio cultural que les permita aprender sobre la cultura local; desean aportar económicamente para la conservación de la naturaleza; generalmente, poseen conocimientos previos sobre el destino a visitar y, están atentos al cuidado de los recursos naturales y a la disminución de la contaminación ambiental. El turista ecológico, en definitiva, busca experiencias fuera de lo cotidiano, ya no se conforma con los típicos tours. Demanda productos y servicios más personalizados, que concuerden con sus gustos y necesidades. Estas preferencias, se han vuelto tendencia en los últimos años gracias a la revolución de la tecnología y las redes sociales. La conciencia sobre una manera de viajar más responsable, se está viralizando rápidamente a nivel global, provocando que viajeros de todas partes del mundo deseen modificar la forma de viajar hasta ahora conocida.

De acuerdo con una encuesta realizada por Booking.com en marzo de 2019, en la que participaron un total de las 18.077 personas mayores de edad en 18 mercados diferentes, arrojó que el 72% de la comunidad global considera que “es necesario actuar ahora y elegir opciones de viaje sustentables para resguardar la Tierra para las futuras generaciones”. El 55% indicó que elegirían en su próximo viaje opciones sustentables, pero consideran que existen obstáculos como la falta de conocimiento y la escasez de opciones. Asimismo, el estudio demostró que, el 71% de los encuestados cree que las empresas turísticas deberían ofrecerles más opciones de turismo ecológico a los consumidores; además, el 41% espera que las compañías de turismo puedan ofrecerles consejos sobre cómo viajar de forma más sustentable. (Booking.com, 2019)

Si bien la demanda del turismo sustentable está en pleno auge, la oferta aún es escasa y así lo consideran los viajeros – tal como se expusiera anteriormente en el estudio de Booking.com -. En Argentina, la mayor parte de las propuestas de turismo sustentable se ofrecen en entornos rurales o parques nacionales, generalmente alejados de las grandes urbes en donde los visitantes practican senderismo y cabalgatas principalmente.

Entre las alternativas de turismo ecológico que se pueden ofrecer en Argentina, se encuentra el Corredor Turístico del Litoral, ubicado en las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones, Entre Ríos y Santa Fe. Su propósito es fomentar las actividades ecoturísticas: acompañando al desarrollo e integración de la región; proporcionando oportunidades de empleo e inclusión; promoviendo el conocimiento del patrimonio cultural y natural e incentivando el turismo interno e internacional.

En la provincia de Córdoba, la oferta ecoturística para ofrecer es muy variada debido a su gran cantidad de sierras y valles. En la mayoría de sus localidades se puede disfrutar de actividades amigables con el medioambiente como *trekkings*, caminatas, observación de flora y fauna. Además, se pueden ofrecer actividades de ciclismo, pesca, buceo y diversos deportes acuáticos. En dicha provincia se destaca el turismo como una actividad central por lo que, en 2020 actualizaron su Plan Estratégico de Turismo Sostenible dándole prioridad al desarrollo económico, social y cultural.

En la Patagonia, también existen numerosos parques nacionales, bosques autóctonos y estepas en donde se pueden ofrecer diversas actividades de manera responsable como son el montañismo, el *trekking*, caminatas, cabalgatas, ciclismo, entre otras. Empero, se destaca que el ecoturismo y el entorno urbano también son

completamente compatibles, un ejemplo, es el amplio corredor de bici sendas de la Ciudad de Buenos Aires que permiten ofrecer, tanto a turistas como locales, el desplazamiento por numerosos barrios de la ciudad sin contaminar.

A nivel internacional, también existen numerosos destinos a ofrecer que cuentan con variadas opciones de turismo de playa, selva, montañas, entornos rurales, turismo religioso, étnico, e incluso, indígena.

Las agencias de viajes sostenibles en la Argentina son numerosas, sin embargo, la mayoría no cuenta con sellos o certificaciones reconocidos a nivel mundial, que avalen su política de sustentabilidad. Y, se considera importante contar con un aval ya que las empresas que los otorgan dan los lineamientos, realizan controles y auditorías contantes, que garantizan la veracidad sustentable a los turistas.

Para analizar el sector competitivo de Lozada Viajes, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

- Amenaza de entrada de competidores:

La entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada. Un factor importante es la inversión requerida para comenzar a operar. Si Lozada se reposiciona hacia el turismo sostenible, el competidor que desee ingresar en el mercado debería obtener las certificaciones de sostenibilidad que requieren de inversión, mantenimiento y auditorías permanentes. Además, debería invertir fuertemente en publicidad, desarrollo web, personal, gastos de alquiler, entre otros, con los que Lozada ya cuenta.

Otro de los factores a tener en cuenta es la amplia trayectoria, los treinta años en el sector turístico, han otorgado a Lozada un posicionamiento sólido en la mente del consumidor.

Además, existen diferentes requisitos legales y administrativos que se deben cumplir, entre ellos, contar con una licencia habilitante otorgada por el Ministerio de Turismo de la Nación, además un permiso precario o provisorio, diversas declaraciones juradas, registrar la marca, contar un contrato de locación, habilitación municipal, constancia de inscripción en la AFIP, fondo de garantías, entre otros.

También, si ofrece transporte aéreo, debería contar con una acreditación IATA (*International Air Transport Association*) para la que es necesario contar con ciertos requisitos financieros, de seguridad y protección al pasajero.

Por otro lado, las altas competencias existentes provocan que no sea un sector atractivo para comenzar.

- Amenaza de sustitutos:

Un sustituto que se les presentan en la actualidad a las agencias de viaje, devenido principalmente de Internet, es la posibilidad que los clientes creen sus propios viajes. El auge de los alquileres temporales por plataformas como Airbnb, la posibilidad de comprar el vuelo directamente a través de la línea aérea (hasta en cuotas sin interés) y, la opción de contratar los tours en el destino, provocan que muchas veces la existencia de las agencias de viaje sea prescindible.

Otra amenaza de sustitutos que posee hoy Lozada Viajes son aquellas agencias que ofrecen paquetes con la opción de viaje en micro en vez de avión. Teniendo en cuenta que existen personas con miedo a volar; o que, simplemente, desconocen la operatoria de tomar un avión en un aeropuerto; las personas que viven muy alejadas de un aeropuerto; o, incluso, que tienen la creencia que volar es más costoso; probablemente, éstos elegirían inclinarse por la empresa que le brinde la opción del traslado terrestre.

- Poder de negociación de los compradores:

La gran cantidad de oferta similar en diferentes agencias de viaje, sumado al acceso a la información que existe a través de Internet, la alta exigencia del consumidor y, la posibilidad de crear ellos mismos su propio itinerario, complican el escenario de las agencias de viaje en la actualidad.

El amplio acceso a la información que poseen los compradores es el principal problema que enfrentan Lozada Viajes y muchas otras agencias más. Con tan solo unos clics, se puede inmediatamente acceder a todo el conjunto de ofertas que disponen las diferentes agencias de viaje y, de esta manera comparar precios, promociones, ofertas, financiación, entre otras. En adición, existen diversas páginas muy reconocidas, que comparan los mejores precios y, es por ello que exigen constantemente promociones y financiamiento.

- Poder de negociación de los proveedores:

En la actualidad, ha aumentado considerablemente el poder de negociación de los proveedores debido a que son ellos mismos quienes también comercializan los productos

al consumidor final, por lo tanto, las agencias deben trabajar fuertemente para diferenciarse de los mismos para ser competitivas en lo que, fundamentalmente, a precios refiere.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores aumenta en los lugares donde existe poca oferta de ese tipo de actividad. En el caso del Ecoturismo, existen pocas alternativas de agencias de excursiones que brinden alternativas responsables, por lo tanto, pueden imponer precios más altos por contar con poca o nula competencia.

- Rivalidad Competitiva:

Los competidores directos que Lozada Viajes tendría si se reposicionara sería todas aquellas agencias de viaje que actualmente cuentan con sellos de sostenibilidad a nivel nacional y en Latino América.

Las empresas argentinas con ecosellos internacionales son: Shoreexplorations (*GSTC*), Cuenca del Plata y Furlong Incoming (*TravelLife*). Las agencias más importantes con sellos de sostenibilidad a nivel latinoamericano son: Voyagers Travel Company en Ecuador certificada por GSCT; Hi Bolivia Travel Tours; Ideia Tours en Brasil; Asuaire Travel en Costa Rica; Aventuras 2000 en Panamá; todas ellas certificadas por *TravelLife*.

Los competidores indirectos serían, entonces, quienes ofrecen productos de turismo convencional: Despegar.com; Al mundo.com; Ola/Transatlántica; TDH; Booking.com; Grupo GEA; TripAdvisor; y, agencias de viajes de distintas aerolíneas.

- Variable Política:

El turismo es, actualmente, uno de los sectores más afectados por las restricciones globales, producto de la pandemia mundial del Covid-19. En Argentina, desde el 30 de marzo de 2020 se encuentran cerradas las fronteras para fines turísticos, al mismo tiempo, tampoco se pueden realizar viajes por el país debido a la cuarentena. Esta situación afecta de manera directa a Lozada que no puede operar hasta que se levante esta restricción.

- Variable Económica:

De acuerdo con un informe realizado por la ONU en junio de 2020, en Argentina, la crisis del coronavirus provocó un triple impacto económico: de la oferta (por las medidas de aislamiento social); en la demanda (por los menores ingresos provocados por

la paralización económica); y, financiero (por los problemas de liquidez que enfrentan las empresas). Sumado a la crisis del Coronavirus, en el último tiempo, se impusieron dos impuestos a la compra de moneda extranjera, afectando directamente al mercado de turismo internacional. Para las agencias de viajes, como es el caso de Lozada, el año 2020, es un año perdido económicamente. (Organización Naciones Unidas, 2020)

- Variable Social:

La crisis del coronavirus aumentó el desempleo y provocó el empobrecimiento de muchas familias, afectando directamente al consumo privado ya que se priorizarán los gastos en productos de consumo básico. Asimismo, la incertidumbre social provocada por el desconocimiento sobre cuando cesarán los contagios y la ausencia de una cura, provocan que se acreciente el sentimiento de temor por el contagio y el distanciamiento social. Esto incide directamente a Lozada ya que comercializa productos no esenciales y que no garantizan necesariamente una sensación de seguridad frente al contagio.

- Variable Tecnológica:

Desde marzo de 2020 las agencias de viaje no pueden atender al público presencialmente, sin embargo, empresas como Lozada que tienen una marcada presencia tanto en Internet como redes sociales, no se vieron tan afectadas ya que pudieron continuar atendiendo a su público de manera electrónica.

Lozada viajes, fundada en la provincia de Córdoba, posee sus oficinas centrales en dicha provincia y numerosas franquicias en todo el país. Su oferta, se comercializa a través de tres unidades de negocios: las franquicias, el tour operador y la venta online.

La agencia de viajes posee más de 30 años de trayectoria y, a lo largo del tiempo, se ha ido adaptando a los diversos escenarios que se fueron presentando, el último ejemplo de esto es que han adoptado la omnicanalidad para relacionarse con sus clientes y franquiciados. La industria en la que se encuentra la empresa es muy cambiante, es por eso que es fundamental encontrarse a la vanguardia para subsistir.

Su organigrama refleja que las tareas están distribuidas y que cada área se interrelaciona con la otra a través de un superior común. Además, poseen una comunicación fluida con sus franquiciados, contacto a través de Internet y de un número de teléfono exclusivo.

Su estrategia organizacional pone a las franquicias como protagonistas de la transformación. Su misión se relaciona con crear valor, crecimiento y un buen servicio tanto para los franquiciados como para los clientes; su visión es ser la empresa más inspiradora y querida del país. Sus valores refuerzan la misión y la visión, transmitiendo calidad, creatividad, calidez e integridad.

Lozada busca brindar productos de alta calidad a los clientes, reforzando el vínculo con un contacto estrecho mediado por las franquicias, destinado principalmente a viajeros tradicionales, que buscan seguridad en sus operaciones a través de una agencia reconocida; ofreciéndoles circuitos, experiencias y destinos convencionales.

La línea de productos que Lozada Viajes ofrece es muy amplia: vuelos, hotelería, traslados, excursiones, asistencia al viajero, paquetes turísticos, cruceros y circuitos.

Entre los objetivos que se plantean desde la empresa se destacan: los financieros (crecer en facturación, reducir costes, diversificar); clientes (maximización de satisfacción de franquiciados y clientes); procesos de trabajo (forjar una mejor relación con el franquiciado, producir calidad, lograr nuevos acuerdos, ser una comunidad saludable); y, aprendizaje y crecimiento (alinear la organización hacia la excelencia, liderar activamente cocreando un ambiente colaborativo).

De acuerdo a la información financiera aportada por la empresa, exceptuando el año 2020 en donde la actividad ha sido casi nula, en el año 2017 el estado de resultados arrojó que se obtuvo como resultado final un 13% menos de ganancia frente al año anterior, sin embargo, en el año 2019 se obtuvo un resultado final de un 19% por encima de lo conseguido 2017, lo que significa un 36% más que el año anterior.

Según el plan anual de marketing compartido por Lozada, se observan numerosos planes de acción que se han ido desarrollando a lo largo del año; han abarcado distintos canales y, con un presupuesto que representó, aproximadamente, un 10% en relación al estado de resultado del mismo año.

- Tabla 1: Análisis FODA

Determinación de condiciones reales:	45	100%	
FORTALEZAS	22%	DEBILIDADES	27%
*Marca fuertemente posicionada	3	*No ser sustentable aún	2
*Productos de alta calidad	2	*Distancia con los franquiciados	1
*Cartera de productos diversificada	1	*Viajeros no tradicionales no atendidos	3
*Organigrama bien definido	2	*Productos no convencionales no ofrecidos	3
*Presupuesto de MKT acorde	2	*100% facturación depende de la misma industria	3
OPORTUNIDADES	24%	AMENAZAS	27%
*Sustentabilidad en auge	3	*Mercado altamente cambiante	1
*País con oferta turística sustentable	1	*Competidores fuertemente posicionados	2
*Pocas agencias sustentables en el país	2	*Pérdida del poder adquisitivo	3
*Nuevos segmentos de turistas	2	*Mercado cambiario desfavorable	3
*Oportunidad de resiliencia pos pandemia	3	*Incertidumbre frente a reapertura del sector	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Probabilidad de ocurrencia/Impacto positivo

FODA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
		BAJA	ALTA
IMPACTO POSITIVO	ALTO	*Alcanzar en el corto/mediano plazo un posicionamiento sustentable. Para lograr un posicionamiento sólido debería contar con certificaciones que no son fáciles ni rápidas de conseguir.	*Atraer a nuevos segmentos de turistas con una oferta de productos renovada. Incluir segmentos de viajeros ecológicos que busquen experiencias personalizadas y, de bajo impacto natural y social.
	BAJO	*Realizar ofertas en pesos, ofrecer financiación a 12 meses, de manera de contrarrestar la pérdida del poder adquisitivo. Aunque resultaría muy costoso en términos económicos para la empresa.	*Tener un contacto semanal con cada uno de los franquiciados, realizar encuentros mensuales y premiaciones anuales. Se buscaría tener un contacto más estrecho, premiando y reconociendo el buen desempeño.

Fuente: elaboración propia

Desde el Marketing, se propuso un reposicionamiento de marca para la empresa Lozada Viajes. Plantear dicho proceso, requiere un estudio exhaustivo del posicionamiento actual y de la posición que se quiere lograr en el futuro. Es por esto que, se han realizado diversos análisis del contexto y un diagnóstico organizacional.

Entre las herramientas utilizadas para dicho análisis se destacan: las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis PEST y de la matriz FODA, entre otros.

El análisis competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter, ayuda a orientar a las empresas en cuanto a su posición con respecto al mercado.

El análisis PEST, se utiliza para el reconocimiento de las fuerzas externas no controlables por la empresa. Resulta fundamental, ya que no solo afectan a ésta, sino a todo su sector competitivo, creando oportunidades o presentando mayores desafíos.

Finalizar un análisis de situación mediante la matriz FODA, resulta importante para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, permitiendo desarrollar, a posteriori, un diagnóstico tomando en cuenta todas las variables analizadas, ya sea externas o internas, que impactan positiva o negativamente y que, determinarán las estrategias y acciones a tomar.

Marco teórico

Se exponen, a continuación, aspectos y conceptos clave que ayudarán a comprender la necesidad de realizar un reposicionamiento sustentable en Lozada Viajes.

La imagen e la identidad de marca

La imagen es la percepción actual -a nivel mental- de los atributos y beneficios que considera el mercado que posee un determinado producto/servicio/marca (Santesmases, 2012).

La identidad de marca refleja las percepciones que la empresa quiere desarrollar en la mente del consumidor para diferenciarse de la competencia; en contraposición a la imagen, la identidad de marca busca que dichas percepciones perduren en el tiempo ya que es lo que singulariza a la empresa y la diferencia de las demás (Santesmases, 2012).

Posicionamiento

Refiere a la percepción del mercado sobre los atributos de un producto, servicio o marca en relación a la competencia (Santesmases, 2012). Debido a que no todas las personas tienen los mismos deseos sobre cómo satisfacer sus necesidades, las empresas deben segmentar a sus mercados meta, para el que orientarán su oferta (Kotler y Keller, 2012). Dicha oferta será de preferencia para el consumidor e impulsará la compra, frente al resto de los sustitutos, si la empresa logra adueñarse de una posición de privilegio en la mente de su segmento de mercado (Trout & Ries, 2001).

Un posicionamiento adecuado debería reforzar la identidad de marca e incrementar el valor de la misma mediante la recordación, asociación y percepción:

- La recordación es fundamental para la diferenciación del resto de la competencia, aportando algún atributo al consumidor que valore positivamente y lo beneficie (Keller, 2008). Con la recordación, se busca alcanzar el nivel de notoriedad *top of mind*, siendo la primera marca evocada al momento de consultar al consumidor por un determinado producto, servicio o marca (García Rodríguez, 1999).
- La asociación, establece puntos de diferencia y semejanza con los principales competidores. Cuando una empresa logra ser asociada con atributos de diferenciación, es porque otorga beneficios relevantes para el consumidor que la convertirán en única frente a la competencia (Keller, 2008).
- A la percepción se recurre para arribar a un conjunto evocado, cuando se tiene más de una opción: realizando una evaluación de los atributos que se consideran indispensables; valorando las ventajas y desventajas; categorizando de acuerdo al nivel de satisfacción que generan; *rankeando* las alternativas según relevancia o, directamente, eliminando a las que no cumplen con dicho atributo (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). Asimismo, para definir la posición competitiva en el mercado, pueden compararse ciertos atributos mediante un mapa de posicionamiento, a través de un eje cartesiano y, definiendo dos dimensiones importantes. De esta manera, se puede determinar en qué cuadrante se encuentra la empresa analizada y en qué otros los competidores, así se podrá decidir cuál es la posición que desea ocupar la empresa en relación al mercado (Kotler y Keller, 2012). Esta matriz resulta útil para el desarrollo de nuevos productos, el reposicionamiento, modificaciones en productos existentes y desarrollo de estrategias publicitarias (Levaggi, 2007).

De acuerdo con Sainz de Vicuña, una estrategia de posicionamiento debe coordinar: el posicionamiento de la empresa; el del producto/servicio y ante el cliente. Para realizar dicha estrategia, se debe partir desde el posicionamiento actual y definir cómo desea la empresa posicionarse a futuro, indicando en qué atributo/s desean distinguirse.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se entiende que un posicionamiento bien estudiado e implementado es fundamental para permanecer vigente. Un reposicionamiento eficaz debería orientarse en aportar una diferencia significativa con los consumidores actuales y en atraer a los no-clientes con una propuesta de valor interesante y dinámica. (Chan Kim y Mauborgne, 2005).

El año 2020 está actualmente atravesado por dos grandes crisis: la climática y la del coronavirus; en pos de esta “nueva realidad”, el turismo debe readaptarse en el corto plazo para cumplir los protocolos de sanidad impuestos por la pandemia y, tomar medidas de mediano a largo plazo por el calentamiento global. El turismo como hasta ahora lo hemos conocido ya no se verá más, la transformación devenida por el cero turístico causado por el coronavirus, afectará la manera en la que se demandarán los servicios y la forma en la que se ofrecerán. Es el momento preciso para un desarrollo turístico basado en la sostenibilidad, en definitiva, en las personas y en el medioambiente, de cara al presente y al futuro (Simancas Cruz, Hernández Martín y Fumero, 2020).

Resultaría oportuno actuar en lo inmediato (pandemia), planteando acciones que permitan sobrellevar también la crisis climática. Y, se cree que, la respuesta a esto podría ser el desarrollo del turismo de proximidad y más personalizado, disminuyendo así, el turismo de masas. Se estima que aun cuando abran las fronteras, seguirá el miedo al contagio en los viajes, que se sumará a la pérdida del poder adquisitivo y, el impacto económico devenido de la presión impositiva en Argentina (Simancas Cruz, Hernández Martín y Fumero, 2020). Se tiene la certeza que, las empresas que subsistan luego del cero turístico, deberán afrontar la crisis post pandemia y la climática, ofreciendo productos innovadores, que se vinculen más con el nuevo turista: más consciente y con un nivel educacional más elevado. Deberán evaluar el costo-beneficio, además de conocer en profundidad a los nuevos competidores y el mercado (López, 2010).

Por todo lo antedicho, en la actualidad, más que nunca, será imprescindible alinearse a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de la ONU. Incorporar los ODS puede impactar positivamente en varios ámbitos de las organizaciones: mejorando su gestión interna con empleados, clientes y proveedores; y, la externa con sus clientes y las comunidades en las que opera. Además, la empresa, puede gozar de grandes ventajas como: el acceso a mejores fuentes de financiación y mejora en la reputación (García Navarro y Granda Revilla, 2019).

Se han presentado los argumentos de numerosos autores para reflejar la importancia de un reposicionamiento. En este preciso momento, en que la industria del turismo es sacudida por dos grandes crisis, es imperioso que la empresa innove y se adapte al futuro consumidor, el cual será más consciente y requerirá productos singularizados. La sustentabilidad es la respuesta que encuadra a la perfección a las dos crisis, ya que pone

la mirada en las personas, el medioambiente y la economía, tres pilares que han sido devastados en los últimos tiempos tanto en Argentina como en el mundo.

Conclusión diagnóstica

Los productos que ofrece la empresa están orientados a viajeros convencionales, que realizan turismo de masas, no del todo conscientes sobre el impacto medioambiental, social y económico que azota al mundo. La empresa no parece estar enfocando esfuerzos en contribuir positivamente ante el cambio climático.

Asimismo, actualmente Lozada Viajes, al igual que todas las empresas de la industria turística, se han visto perjudicadas por el cero turístico y la caída del sector, devenidos de la pandemia del coronavirus. Se advierte que, los futuros turistas requerirán viajes más personalizados, de cercanía, en lugares abiertos y con el menor contacto posible.

Teniendo en cuenta que se aproxima la reapertura del turismo, será necesario plantear un reposicionamiento basado en el atributo más valorado y, que será indispensable al momento de volver a viajar, el turismo sustentable. De esta manera, como se ha mencionado anteriormente, se podrá hacer frente, al mismo tiempo, a las dos crisis que azotan al sector turístico en la actualidad.

En los últimos años se han experimentado numerosas catástrofes naturales derivadas, principalmente, del cambio climático, es por dicho motivo que se ha convocado una asamblea en la ONU, en la cual surgieron los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Siendo el turismo una de las industrias de mayor crecimiento en los últimos años, la Organización Mundial del Turismo, se comprometió a contribuir positivamente con los ODS propuestos, con miras al 2030.

Lozada Viajes no puede ser ajena a esta situación, un reposicionamiento sustentable es fundamental debido a que fomentar el turismo convencional, de masas, no contribuye sino en el deterioro del medioambiente, de los recursos naturales, de las comunidades y economías locales.

Igualmente, como se ha observado anteriormente en los antecedentes, existen evidencias, que demuestran que operar sustentablemente, de manera integrada, en toda la organización -tanto en lo interno como en lo externo-; así como beneficiar a las economías

emergentes; y, realizar convenios estratégicos con otras empresas, que llevan a cabo las mismas prácticas, es altamente beneficioso.

Podría resultar interesante, poder asumir esta responsabilidad cuanto antes, aprovechando la ventaja de que existen muy pocas agencias de viajes sustentables en Argentina y el mundo.

Desde el Marketing, se propone, para hacer frente a esta doble problemática que afronta Lozada en la actualidad, reposicionar la marca y los productos ofrecidos sustentablemente.

Lo que se espera lograr con este reposicionamiento es mantener a los clientes actuales, mejorándoles la propuesta de valor y, al mismo tiempo, captar nuevos consumidores: aquellos que buscan nuevas experiencias, singulares y personalizadas, que pretenden, en sus viajes, realizar el menor daño posible –los ecoturistas-. De esta manera, se lograría aumentar la cartera de clientes, al mismo tiempo que se reduciría el mayor impacto social, ambiental y económico posible, en consonancia con los ODS con los que se comprometió la OMT.

Plan de implementación

Objetivo general

- Alcanzar, para diciembre de 2021, ser reconocidos por el público objetivo, como una agencia de turismo sustentable en Argentina.

Objetivos específicos

- Aplicar, para marzo de 2021, a una membresía en sustentabilidad de una organización con reconocimiento mundial.
- Incrementar en un 50% las opciones de turismo sustentable que se ofrecen en Argentina, dentro de la cartera de productos actual, para el primer semestre de 2021.
- Implementar protocolo sustentable y aplicar durante el año, tanto en la casa central como en las franquicias, de manera que, para diciembre de 2021 se reduzca en un 50% el desperdicio de recursos.

Se pretende alinear los objetivos de la agencia de viajes Lozada con los propuestos por la ONU en materia de sustentabilidad turística.

Se tomará como referencia el primer y segundo semestre del año 2021, para aplicar las diversas acciones que se plantearán a continuación, con el fin de alcanzar los objetivos expuestos.

El ámbito de aplicación, involucra, únicamente al territorio nacional, ya que, si bien la compañía ofrece productos fuera del país, se pretende incluir al resto de los destinos después de alcanzar los objetivos en Argentina, sobre todo, teniendo en cuenta lo que se explicara anteriormente: que el turismo post pandemia se prevé será de proximidad.

La metodología que se plantea para la ejecución del plan, es a través de distintas acciones, que responderán a cada uno de los objetivos específicos expuestos, los cuales tendrán un seguimiento y control pertinente mediante diversos indicadores.

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados y, que se poseen los recursos necesarios para llevar a cabo el presente plan, se encuentra viable el desarrollo y ejecución del mismo.

El presupuesto estimado que se destinará al plan es de 1.500.000 pesos argentinos.

Tabla 3: Recursos involucrados, acciones y marco de tiempo

Objetivo	Acciones	Detalles	Presupuesto	Responsable
Aplicar, para marzo de 2021, a una membresía en sustentabilidad de una organización con reconocimiento mundial.	Reclutar a un responsable de gestión sustentable corporativa	13 sueldos brutos	\$ 880.000,00	RRHH
	Registración en TravelLife (€ 400)	Ingreso en la Fase 1: fase de compromiso.	\$ 64.400,00	Responsable de gestión sustentable
	Instruir al personal y franquiciados con las "Buenas Prácticas de Travelife"	Realizar un encuentro virtual con los empleados y franquiciados para informar sobre la propuesta de mejora sustentable que se desea conseguir.	\$ 0,00	Responsable de gestión sustentable
Incrementar en un 50% las opciones de turismo sustentable que se ofrecen en Argentina, dentro de la cartera de productos	Viaje de búsqueda y generación de alianzas comerciales con proveedores de circuitos y hoteles sustentables en Calafate	Aéreo	\$ 10.000,00	Gerencia comercial - Responsable de gestión sustentable
		2 noches de hotel	\$ 10.000,00	
		Gastos varios (traslados, comidas de negocios)	\$ 15.000,00	
	Viaje de búsqueda y generación de alianzas	Aéreo	\$ 10.000,00	Gerencia comercial -

actual, para el primer semestre de 2021.	comerciales con proveedores de circuitos y hoteles sustentables en Mendoza	2 noches de hotel	\$ 10.000,00	Responsable de gestión sustentable
		Gastos varios (traslados, comidas de negocios)	\$ 15.000,00	
	Viaje de búsqueda y generación de alianzas comerciales con proveedores de circuitos y hoteles sustentables en Iguazú	Aéreo	\$ 10.000,00	Gerencia comercial - Responsable de gestión sustentable
		2 noches de hotel	\$ 10.000,00	
		Gastos varios (traslados, comidas de negocios)	\$ 15.000,00	
	Viaje de búsqueda y generación de alianzas comerciales con proveedores de circuitos y hoteles sustentables en Salta	Aéreo	\$ 10.000,00	Gerencia comercial - Responsable de gestión sustentable
		2 noches de hotel	\$ 10.000,00	
		Gastos varios (traslados, comidas de negocios)	\$ 15.000,00	
	Viaje de búsqueda y generación de alianzas comerciales con proveedores de circuitos y hoteles sustentables en Bariloche	Aéreo	\$ 10.000,00	Gerencia comercial - Responsable de gestión sustentable
		2 noches de hotel	\$ 10.000,00	
		Gastos varios (traslados, comidas de negocios)	\$ 15.000,00	
	Viaje de búsqueda y generación de alianzas comerciales con proveedores de circuitos y hoteles sustentables en Ushuaia	Aéreo	\$ 10.000,00	Gerencia comercial - Responsable de gestión sustentable
2 noches de hotel		\$ 10.000,00		
Gastos varios (traslados, comidas de negocios)		\$ 15.000,00		
Armado de paquetes de éstos productos sustentables nuevos	Creación de paquetes turísticos 100% sustentables	\$ -	Gerencia de productos propios	
Implementar protocolo sustentable y aplicar durante el año, tanto en la casa central como en las franquicias, de manera que, para diciembre de 2021 se reduzca en un 50% el desperdicio de recursos.	Establecer nuevas formas según TravelLife sobre prácticas sustentables	Basándose en las buenas prácticas de TravelLife: reducir el consumo de papel, plástico, energía eléctrica y, separación de residuos en oficinas y franquicias.	\$ -	Responsable de gestión sustentable
	Búsqueda y desarrollo de prácticas que parten desde el equipo (<i>brain storming</i>)	Realizar reuniones virtuales con grupos reducidos de empleados y franquiciados, que aporten ideas sustentables factibles de aplicar en la organización.	\$ -	Responsable de gestión sustentable
	Implementación de todas las prácticas surgidas en la investigación en la empresa	Implementar las mejores prácticas surgidas de los encuentros en toda la organización.	\$ -	Toda las áreas de la compañía
	Comunicar, mediante publicidad en redes sociales e Internet, el compromiso sustentable adoptado por la organización	Comunicar tanto a los empleados y franquiciados como al público objetivo, a través de los canales de comunicación habituales, las acciones que se llevaron a cabo en la organización durante el año y, el impacto alcanzado.	\$ 400.000	Mkt y Comunicación
Total			\$ 1.554.400,00	

Fuente: elaboración propia

hospedajes que realicen un correcto uso de los recursos. Se espera así, contribuir positivamente con las comunidades locales en cuanto a lo social y económico y, al mismo tiempo, realizar el menor impacto medioambiental posible.

- Armado de paquetes de éstos productos sustentables nuevos:

Se propone, una vez alcanzado los acuerdos comerciales, diseñar los nuevos productos sustentables que se ofrecerán al público objetivo, de manera singularizada, armando paquetes 100% sustentables a medida de los ecoviajeros.

- Establecer nuevas formas según TravelLife sobre prácticas sustentables

Se busca reducir el desperdicio de recursos a nivel corporativo, tanto de papel, plástico, energía eléctrica, así como, realizar una correcta separación de residuos en oficinas y franquicias.

- Búsqueda y desarrollo de prácticas que parten desde el equipo (*brain storming*)

A través de reuniones con un número reducido de empleados y franquiciados, se espera que puedan aportar ideas sobre sustentabilidad para llevar a cabo en la organización, al mismo tiempo de fortalecer los conocimientos sobre este tema.

- Implementación de todas las prácticas surgidas en la investigación en la empresa

Resulta fundamental avanzar desde lo micro a lo macro, es por este motivo que se recomienda implementar la sustentabilidad en todas las áreas de la compañía y franquicias, para que las acciones llevadas a cabo en la organización sean coherentes con el reposicionamiento esperado.

- Comunicar, mediante publicidad, en redes sociales e Internet, el compromiso sustentable adoptado

Se considera como la manera más efectiva –y de fácil medición- para alcanzar rápida visibilidad en nuestro público objetivo y conseguir el reposicionamiento deseado. Como se ha mencionado anteriormente, los ecoturistas son personas que suelen estar muy informadas, que buscan viajes singularizados y no el turismo de masas. Además, a través de Internet y redes sociales se puede segmentar fácilmente al público objetivo que se desea alcanzar.

La medición del presente plan se llevará a cabo durante todo el año. Para que el mismo se pueda ejecutar correctamente y, se pueda lograr el objetivo deseado que es alcanzar un posicionamiento sustentable, se deberá hacer un seguimiento exhaustivo de las medidas que se pretenden adoptar, tanto en las franquicias como en la casa central.

Uno de los requisitos que propone TravelLife para comenzar a convertir en sustentable a la agencia, es contratar a un responsable que lleve a cabo todos los procedimientos propuestos por el manual de “las buenas prácticas de TravelLife”, de esta manera, se puede llevar un control debido a que no se delega el proceso en diferentes personas. Asimismo, TravelLife, impone una auditoría externa anual que indica si se están realizando las acciones correctas en pos de la sustentabilidad y, de ser así, permite ascender al próximo nivel.

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión del presente reporte de caso, resulta oportuno para Lozada, destacar la importancia acerca de la sustentabilidad como respuesta a la incertidumbre provocada por la crisis climática y la del coronavirus. Operar de manera más consciente con el medioambiente, considerando también los aspectos sociales y económicos, comprometiéndose con un reposicionamiento sustentable que contribuiría positivamente en la satisfacción de los clientes actuales –quienes han cambiado su manera de ver al turismo a raíz de la pandemia- y, que permitiría atraer a los ecoturistas, que son viajeros más instruidos y conscientes, quienes demandan productos singularizados y que, al mismo tiempo, provoquen el menor impacto negativo posible.

Resultaría conveniente para Lozada, contar con productos sustentables en toda su cartera de productos de Argentina, de manera de poder ofrecer a sus clientes, viajes de proximidad y de bajo impacto social, medioambiental y económico. Además de, un sello en sustentabilidad de una organización mundialmente reconocida, que permita respaldar que las acciones llevadas a cabo son correctas. El ecoturista, como se ha mencionado, es un tipo de cliente más exigente e instruido y, es por este motivo que demanda ciertas garantías que garanticen que, en su viaje, dejarán la menor huella ecológica posible.

Desde este reporte de caso se pretende demostrar que es imperioso, teniendo en cuenta las variables del macro y microentorno expresadas anteriormente en este trabajo, que Lozada, vire su rumbo poniendo el foco en la sustentabilidad, al igual que lo hace la

Organización Mundial del Turismo. Demostrando así, que resulta indispensable adelantarse al futuro del turismo, si la agencia pretende seguir en el mercado.

Considerando la problemática identificada, a lo largo de este reporte de caso se ha identificado que resultaría oportuno que Lozada pueda reposicionarse sustentablemente como medida para la reapertura del turismo post pandemia. Sin embargo, no se ha mencionado que sería interesante que, teniendo en cuenta la alta rivalidad competitiva que existe en el sector, Lozada lograra adelantarse a sus competidores y conseguir ganar esa posición deseada en la mente de su público objetivo, antes que sus rivales.

Lozada se encuentra inmersa en uno de los sectores más afectados como consecuencia de la pandemia, es por ello que deberá tomar medidas para adecuarse a los requisitos que tendrán los viajeros en el futuro. Será necesario que, una vez que comience a operar el turismo nuevamente, la agencia identifique cuántos de sus competidores aún siguen en el mercado, qué posición competitiva que ocupa cada uno de ellos y qué medidas adoptaron para garantizar las medidas de sanidad requeridas. Esto le permitirá a la organización conocer nuevamente el mercado en el que va a operar, el cual será completamente diferente al que se conocía hasta ahora.

Referencias

- *Lozada Viajes*. (2020). Lozada Viajes. <https://www.lozadaviajes.com/>
- Gamez, M. J. (s. f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- *El turismo en la Agenda 2030 / OMT*. (s. f.). Organización Mundial del Turismo. <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- Martínez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193(785), 2-13. <https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Molina Murillo, S. A. (2019). Certificación turística sostenible y los impactos socioeconómicos percibidos por hoteles en Costa Rica. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(2), 363-372. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.025>
- Bassan, C. (2018). Destinos emergentes en Argentina: claves de planificación y desarrollo. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 16(2), 10-24. <http://revel.uncoma.edu.ar/htdoc/revel/index.php/condet/article/view/2015>
- *Hoteles Certificados / Hoteles más Verdes*. (s. f.). Hoteles más verdes. <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/hoteles-certificados/>
- *Convenio con la Agencia Córdoba Turismo por la Sustentabilidad / Hoteles más Verdes*. (s. f.). Hoteles más verdes. <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/convenio-con-la-agencia-cordoba-turismo-por-la-sustentabilidad/>
- Nel.lo M. y Llanes, C., (2016). *Ecoturismo*. Editorial UOC. <https://books.google.com.ar/books?id=28CbCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Booking.com. (2019, 4 junio). *Turismo Sustentable: 72% de la comunidad global considera que “es necesario actuar ahora y elegir opciones de viaje sustentables para resguardar la Tierra para las futuras generaciones”*. Turismo Sustentable: 72% de la comunidad global considera que “es necesario actuar ahora y elegir opciones de viaje sustentables para resguardar la Tierra para las futuras generaciones”. <https://news.booking.com/turismo-sustentable-72-de-la->

[comunidad-global-considera-que-es-necesario-actuar-ahora-y-elegir-opciones-de-viaje-sustentables-para-resguardar-la-tierra-para-las-futuras-generaciones/](#)

- *Corredor Ecoturístico del Litoral*. (s. f.). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/turismo/corredor-ecoturistico-del-litoral>
- *Plan Estratégico Turismo Sostenible 2030*. (s. f.). Córdoba Turismo.
<https://www.cordobaturismo.gov.ar/plan-estrategico-de-turismo-sustentable/>
- *Instalar una agencia de viajes*. (s. f.). Argentina.gob.ar.
[https://www.argentina.gob.ar/node/40407#:~:text=Declaraci%C3%B3n%20jurada%20personal%20\(todos\)%20con,%20comodato%20con%20copia%20autenticada.](https://www.argentina.gob.ar/node/40407#:~:text=Declaraci%C3%B3n%20jurada%20personal%20(todos)%20con,%20comodato%20con%20copia%20autenticada.)
- *Travelife for Tour Operators and Travel Agents*. (s. f.). Travel Life.
https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=es
- *Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) - El organismo de acreditación Internacional para la certificación en turismo sostenible*. (s. f.). Global Sustainable Tourism Council (GSTC). <https://www.gstccouncil.org/?lang=es>
- Organización Naciones Unidas. (2020, junio). *COVID-19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental*. <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias* (6.^a ed.). Ediciones Pirámide.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14.^a ed.). Pearson Education.
- Trout, J., & Ries, A. (2001). *Posicionamiento* (Revisado ed.). McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica De Marcas. Branding* (3.^a ed.). Pearson Educación.
https://www.academia.edu/29784899/Administracion_estrategica_de_marca_3ra_Edicion_Kevin_Lane_Keller_FREELIBROS_ORG
- Rodríguez, M. J. G. (1999, 11 octubre). El papel de la notoriedad de marca en las decisiones del consumidor. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565225>
- Lamb, H. C. W., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11.^a ed.). Cengage Learning.

- Levaggi, G. (2007). *Herramientas para el análisis del Marketing estratégico*. Ugerman Editor.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica 22ª ed (Libros profesionales)* (20.ª ed.). ESIC.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul* (1.ª ed.). Editorial Paidotribo Mexico S De RI De Cv.
https://www.academia.edu/30426784/Blue_Ocean_Strategy
- Simancas Cruz, M. et al. (2020). *Turismo pos-COVID-19 Reflexiones, retos y oportunidades*. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna. <https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>
- Lopez, L. (2010). Benchmarking y su Aplicación en Turismo. *Revista de Estudios Politécnicos*, 8(14), 163-180.
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112010000200012