



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DIGITAL Y
NEGOCIOS POR INTERNET**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de Marketing 2020

**Empresa de viajes TripNow: del modelo de negocios tradicional a una agencia de
viajes digital**

AUTOR: TOMÁS ERNESTO NOVICK

DIRECTORA: ANDREA RUTH NOVICK

Buenos Aires

2021

Agradecimientos

A mi hermana Andrea.

Su aporte fue invaluable, como Directora de Tesis, con su búsqueda permanente de la perfección y su gran conocimiento de la metodología de la investigación.

Me incentivó en el recorrido a profundizar en el análisis y la comprensión de mi trabajo.

Como hermana mayor, siempre estuvo y está al pie de cañón.

Con todo mi amor. ¡Gracias!

Resumen

A través de este trabajo se aborda la construcción de un plan de marketing para una empresa de viajes y turismo del ámbito local. La importancia de este plan es la posibilidad de poder planificar sobre un contexto muy incierto y cambiante, con el propósito de dar un aporte a una industria muy afectada por la crisis iniciada en junio de 2018, profundizada en 2019 y detonada en 2020 con la pandemia del COVID 19. Motiva la investigación el interés y preocupación ante la problemática profunda que atraviesan las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, en particular las del sector de turismo. Estas necesitan transformar su forma de organización para afrontar los grandes cambios del sector, los cuales dan origen a parte del título de este trabajo “*del modelo de negocio tradicional a una agencia de viajes digital*”, enfrentamiento que transformó el servicio de las agencias de viaje desde la década de los 90. La necesidad de transformación ha de tener implicancias en la práctica del sector y ha de ser contemplada en las políticas vinculadas a re impulsar la industria turística.

Para este estudio se ha implementado como metodología para la construcción e interpretación de datos la administración de una encuesta a más de ochocientas personas, el análisis de documentación privada, y también estudios realizados por importantes consultoras especializadas en la actividad del turismo, con la intención de analizar el comportamiento del público en materia turística a partir de la pandemia.

Como resultados principales se pueden mencionar las necesidades específicas que tendrá el cliente post pandemia según segmentos generacionales y su correlato en un plan de marketing y la importancia decisiva del e-commerce como herramienta principal de transformación de las agencias de viaje, quedando para futuras investigaciones la posibilidad de investigar sobre qué deberán ofrecer dichas empresas en sus góndolas.

Palabras clave:

Marketing digital, e-commerce, turismo, agencias de viaje, economía, mercado, pandemia.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA	10
2.1. Formulación del tema/problema	10
2.2. Objetivos	12
2.2.1. Objetivo general	12
2.2.2. Objetivos específicos:	12
2.2.2.1. Objetivos estratégicos cuantificables	12
2.3. Hipótesis	13
3. ESTADO DEL ARTE	14
4. MARCO TEÓRICO	20
4.1. El acceso a la compra por internet	20
4.2. La organización de viajes on line y el acceso a la compra	21
4.3. Los cambios de paradigma y las OTA	24
4.4. Los productos y el mercado del turismo	26
4.5. Una mirada sobre el consumidor de turismo en la actualidad	28
4.6. La “nueva normalidad” y la “próxima normalidad”	30
4.7. La planificación estratégica	33
4.7.1. Metodología PHVA	35
4.8. El comercio electrónico o e-commerce	36
4.8.1. Reseña histórica	36
4.8.2. Descripción de la modalidad e-commerce	39
4.8.3. Tipos de comercio electrónico y modelos de negocio	42
4.8.4. Importancia del e-commerce en nuestro país	43
5. ANÁLISIS CONTEXTUAL	45

5.1. Análisis PESTAL	45
5.1.1. Contexto político-económico	46
5.1.1.1. Argentina antes del coronavirus	46
5.1.1.2. Contexto internacional del mercado de los viajes antes de la pandemia	53
5.1.1.3. El turismo argentino e internacional y la pandemia	54
5.1.1.4. Las pequeñas y medianas empresas y la pandemia	59
5.1.1.5. Las compañías aéreas y la pandemia	61
5.1.1.6. Los prestadores y la pandemia	67
5.1.2. Contexto social	70
5.1.3. Contexto tecnológico	72
5.1.4. Contexto ambiental	75
5.1.4.1. Medio ambiente, turismo y pandemia	75
5.1.5. Contexto legal o normativo	77
5.2. Análisis del mercado	90
5.2.1. Enero a septiembre de 2020 para la industria turística argentina	94
5.3. Análisis del cliente	95
5.3.1. El cliente generacional	98
5.3.1.1. Ese grupo denominado “Millennials”	101
5.3.1.2. La generación Z o “zillennials”	103
5.3.1.3. Las generaciones X, Baby Boomers y Silenciosa	104
5.3.2. El cliente post pandemia	105
5.3.3. Los viajes a medida	107
5.4. Análisis de la competencia	108
5.5. Análisis de la organización	110

5.5.1. Matriz FODA	114
6. METODOLOGÍA	115
6.1. Tipo de estudio	115
6.2. Enfoque, alcances y diseño de investigación	115
6.3. Instrumentos de recolección de datos	117
6.3.1. Fuentes primarias de datos	117
6.3.2. Técnicas y herramientas de procesamiento de datos	117
6.3.3. Fuentes secundarias de datos	117
6.4. Segmentación	118
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	119
7.1. Encuesta Post Covid 19	119
7.2. Descripción de resultados generales	120
7.3. Descripción de resultados según segmentación	123
7.3.1. Cohorte Z	123
7.3.2. Cohorte Millennials	125
7.3.3. Cohorte X	126
7.3.4. Cohorte Baby Boomers	128
7.3.5. Cohorte Silenciosa	129
7.4. Análisis comparativo de resultados entre segmentos generacionales	131
7.4.1. Respecto a los productos Argentina, Europa, Brasil/Caribe en avión, cruceros y traslados terrestres.	131
7.4.2. Respecto de viajar a Asia en avión	136
7.4.3. Respecto de los criterios para la elección de hotel	137
7.4.4. Respecto al tipo de alojamiento	138
7.4.5. Respecto de la contratación de los servicios de agencias de	

viaje.	139
7.5. ¿Qué nos brindó el trabajo de campo?	140
8. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	142
8.1. Transformación del modelo de negocio tradicional a digital	142
8.1.1. Sobre el servicio	142
8.1.2. Algunas medidas concretas posibles	144
8.1.2.1. Asignación de recursos para crear un fondo económico de asistencia al pasajero	144
8.1.2.2. Creación de una política de gestos	145
8.2. Implementación de App Tripnow	146
8.2.1. Objetivos	146
8.2.2. Descripción de la aplicación móvil TripNow	147
8.2.3. Clientes destinatarios	148
8.2.3.1. Estrategias para la comunicación	148
8.2.3.2. Productos a ofrecer por tipo de audiencia	152
8.3. Modelo de agencia de viajes digital	153
8.3.1. Plan táctico y viabilidad	154
8.3.2. Definición de objetivos estratégicos cuantificables	155
8.3.3. El ecosistema digital de TripNow como el paso obligado de la transformación	155
8.3.4. Tiempo para la inversión	159
8.3.5. Presupuesto en medios digitales	160
9. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	162
GLOSARIO	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
ANEXO I	186

ANEXO II

189

ANEXO III

197

1. INTRODUCCIÓN

La industria de los viajes y el turismo se está transformando desde hace más de veinte años y las formas de consumo y el comportamiento del consumidor están en constante cambio. Inicié el análisis de este complejo problema en un trabajo de investigación anterior, entre los años 2010 y 2013. Un proceso largo de formación y práctica me llevan a la elaboración del presente trabajo, en el cual pretendo aplicar las herramientas conceptuales abordadas en los años de cursada de la Maestría.

Las nuevas tecnologías han acortado los espacios de intermediación, acercando al prestador del servicio al cliente. La posibilidad de comprar un boleto aéreo en el portal de la compañía aérea o tomar una noche de alojamiento directo con el hotel son situaciones corrientes. Es parte de una nueva forma de consumir los viajes y el turismo.

El plan de marketing que aquí se proyecta está motivado, por lo tanto, en la necesidad de una empresa de viajes y turismo local de trabajar en un modelo de negocios en el mundo de los viajes y el turismo, que ofrezca al cliente un nuevo paradigma de calidad y de atención: la tecnología junto con los recursos humanos competentes como parte de la respuesta a la exigencia de la demanda actual.

El ecosistema digital mediático, es una parte clave en este trabajo de cambio. La constitución de alianzas y desarrollo de nuevos negocios vinculados entre sí, son parte del entramado estratégico a constituir para afrontar los nuevos desafíos.

La importancia de este plan radica en la posibilidad de poder planificar a futuro cercano, frente a los obstáculos de un contexto muy incierto y cambiante, comenzando a armar el trabajo con un año de anticipación. A esto se agrega la excepcional situación de la pandemia por coronavirus, que aceleró la conversión al modelo digital en las pyme del sector. Debido a la necesidad inesperada de trabajar en forma virtual, las agencias de viaje tuvieron que adaptarse como pudieron a esta modalidad.

De este modo, comenzado este trabajo entre fines de 2018 y el 2019 proyectando para el 2020, al momento de su finalización la expectativa de logros del

plan se traslada al año 2021.

La relevancia del plan de marketing como producto final es la intención de dar un aporte a una industria muy afectada, mediante la construcción reflexiva y analítica de un plan de marketing que pueda plasmar las ideas que dan origen a parte del título de este trabajo: *“del modelo de negocio tradicional a una agencia de viajes digital”*.

El presente trabajo se estructura a partir del Capítulo 2 “Planteamiento del problema”, en el cual se formula el problema de investigación y se proponen los objetivos del trabajo. El capítulo 3 “Estado del Arte” expone los antecedentes del plan de marketing como género académico y se da cuenta sobre el desarrollo de investigaciones existentes sobre el tema, focalizando dicha búsqueda en trabajos académicos constituidos como planes de marketing y que trabajaran la temática que se desarrolla en el presente trabajo.

El capítulo 4 “Marco Teórico” pone en diálogo a los autores que sustentan esta investigación con la intención de brindarle la solidez conceptual necesaria.

El capítulo 5 “Análisis contextual” es un punto central dentro del desarrollo del plan de marketing, por lo que se realiza un análisis exhaustivo de los contextos político-económico, social, tecnológico, ambiental y normativo, así como el análisis del mercado, el cliente y la competencia. También, se presenta el análisis de la empresa TripNow.

El capítulo 6 “Metodología” ofrece una fundamentación sobre el tipo de estudio realizado, la metodología de investigación utilizada y las herramientas de recolección de los datos.

El capítulo 7 “Análisis de la información” ofrece una descripción de los datos obtenidos en el trabajo de campo y luego la interpretación de esa información, en función del análisis contextual realizado y el desarrollo de estrategias.

El capítulo 8 “Desarrollo de las estrategias” plantea y fundamenta las estrategias del modelo de negocio propuesto.

El capítulo 9 “Conclusiones y reflexiones finales” es el cierre de este trabajo de investigación, donde se plantean preguntas para el futuro y también algunas certezas.

Al final del cuerpo del trabajo, se presenta un Glosario de términos significativos, los cuales han sido marcados con asterisco a lo largo de la tesis y presentados en el mencionado apartado por orden alfabético.

La presente investigación se realiza en forma independiente, en el marco de la Maestría en Gestión Estratégica de Marketing Digital y Negocios por Internet, por lo cual la temática que aquí se despliega presenta pertinencia y relevancia respecto del área de conocimiento que he desarrollado como parte de mi proceso de aprendizaje en dicha maestría.

2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

2.1. Formulación del tema/problema

Como se anticipó en la Introducción, el obstáculo principal para poder proyectar un plan de marketing está ligado a la dificultad que ofrece el contexto país y su falta de previsibilidad, atravesado por la crisis mundial provocada por la pandemia. Si bien esto no impide imaginar escenarios y avanzar en varios sentidos comerciales, la improvisación del manejo de la economía nacional hace que ciertos negocios puedan pasar de ser viables a ser inviables.

Esa falta de claridad es un problema con el que hay que convivir junto con las consecuencias asociadas.

Ante esta situación, establecer un presupuesto para el año 2021 se torna en materia de costos un tanto incierto. No por la fijación de precios. Sino porque los mismos insumos de marketing, especialmente la publicidad y la comunicación, pueden tener grandes variaciones de precios. Esta situación de coyuntura propia de la caída de la demanda puede generar alguna baja de precios y la aparición de una oportunidad de compra de medios. Es decir, se trata de un escenario inestable para fijar precios a largo plazo. Esto obliga a revisar el plan y ajustarlo de forma permanente porque está íntimamente ligado al plan de financiamiento.

Al respecto, la autora Correa (2010: 21), en su trabajo “Financiamiento de las PYMES en momentos de crisis”, expresa:

Otros autores modernos como Costa E. y Foutel (1995), , sostienen que la “estructura” de financiamiento [de las empresas] se caracteriza por su falta de flexibilidad, porque se refiere a un tipo de entorno muy distinto al actual, un entorno más estable y más predecible en el que la empresa tiene un mayor poder sobre su entorno. Por consiguiente, es válida para un momento y una situación específica y a partir de allí se modifica porque cada nuevo conflicto (crisis) requiere recomponer fuerzas para enfrentarlo, y las estructuras vigentes generan condicionamientos que pueden llegar a anular las respuestas más lúcidas. Por eso, la estrategia de financiamiento, requiere de una continua revisión.

Por lo expuesto, el problema a abordar mediante el presente trabajo se expresa con la siguiente pregunta: ¿es posible establecer una estrategia de marketing que pueda ser sostenida en el tiempo previsto y que se pueda financiar sorteando las condiciones críticas del contexto local e internacional?

Para esto, se consideró como factor relevante asociado al problema mencionado, indagar respecto de las características que el usuario del servicio de turismo adoptaría a partir de “la nueva normalidad”, situación de incertidumbre y aristas difíciles de prever.

En todo momento, las preguntas que guiaron el proceso de trabajo, y a las cuales, se pretendió responder, fueron, entre otras: ¿es la fragmentación de la atención del consumidor un factor utilizado en la relación comercial?, ¿existe la intencionalidad del comportamiento comercial ejemplar en las empresas líderes del sector y la idea del trabajo a largo plazo con los clientes? ¿Qué valor se da al conocimiento de las necesidades del cliente y a trabajar en crear vínculos clientelares? ¿Es el cambio de un modelo de negocio tradicional a digital la solución de la crisis a la intermediación turística? ¿Son las OTA la verdadera competencia a enfrentar o es el acercamiento de los proveedores directos al cliente? ¿Es la consolidación de alianzas mediante redes con actores del sector una posible salida de la crisis? ¿Se abre un nuevo paradigma a la hora de la compra de un viaje?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Se plantea como tal:

- Lograr el desarrollo potencial de la empresa TripNow interpretando el análisis de contexto y situación relevados, con vistas al crecimiento de las ventas y al fortalecimiento del posicionamiento de la marca, estableciendo las pautas de marketing necesarias para la transformación del modelo de negocio tradicional al digital.

2.2.2. Objetivos específicos:

El objetivo general planteado, entonces, se desglosa de la siguiente forma en los objetivos específicos propios del Plan de Marketing:

- Fijar las pautas de comunicación para el desarrollo estratégico de TripNow en el año 2020/21.
- Seleccionar y justificar los medios de comunicación digital y offline que intervendrán en la estrategia.
- Determinar el público objetivo sobre el cual nos interesa impactar.
- Definir los productos que serán parte de la oferta, acorde al tipo de cliente seleccionado.
- Crear alianzas estratégicas para la consolidación de un frente comercial que permita contar con un volumen de producción lo suficientemente atractivo para que los proveedores de la industria estén dispuestos a negociar condiciones excepcionales, que de forma individual no serían viables.

2.2.2.1. Objetivos estratégicos cuantificables

Objetivos destinados a la empresa en general:

- Determinar los Key Performance Indicator (KPI)* principales, que serán los

indicadores del desarrollo de este plan, para medir el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, considerados clave para la empresa.

Objetivos destinados a la generación de nuevos clientes:

- Controlar los indicadores de contactos o leads a través de la o las campañas que se realicen.
- Controlar la evolución en el embudo de conversión, que es el modo de análisis en el ecosistema digital, de ese contacto prospecto y los pasos necesarios hasta convertirse en ventas.

Objetivos destinados a quienes son ya clientes:

- Aplicar Lifetime Value (LTV)* para analizar la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo en función de discernir acciones de fidelización a implementar.
- Analizar el índice de satisfacción del cliente en la etapa de la compra y luego, a su regreso, sobre el servicio ofrecido.
- Aplicar DORO* para analizar el comportamiento del consumidor con la marca, focalizando en la cantidad de veces que ese cliente decide volver por su propia demanda, sin una inversión por parte de la empresa para su atracción.

2.3. Hipótesis

A modo de presunción que guía el trabajo de investigación, se plantea como hipótesis que:

La transformación hacia el negocio digital con acercamiento a proveedores, establecimiento de redes comerciales y atención personalizada del cliente podría constituirse en un modelo de negocio sustentable.

La pandemia del coronavirus generó también otra presunción:

El cliente post pandemia tendrá características diferentes en sus modos de consumo.

3. ESTADO DEL ARTE

En este apartado propondremos un rastreo de la utilización del plan de marketing como género académico y mantendremos que se trata de una forma de enlazar los aportes académicos con la realidad de la práctica misma. Más adelante desarrollaremos las particularidades de este tipo de documento en tanto herramienta de gestión.

Los autores Kotler y Keller (2012) consideran al plan de marketing como un trabajo de investigación sociológico y toman diferentes aspectos de la investigación en ciencias sociales para caracterizarlo. Desde la influencia de la investigación etnográfica hasta la utilización de focus groups, encuestas, análisis comparativo de datos, los autores muestran el parentesco, o más bien, la necesaria integración que debe existir entre el espacio académico y la práctica cotidiana. Manifiestan que “para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto” (Kotler y Keller, 2012: 100), estructura básica que se mantiene para el diseño de un plan de marketing.

Se trata ahora de trazar cómo dicho plan ha sido incorporado por el nivel universitario como trabajo alternativo a la tradicional tesis de investigación académica. Se puede establecer que el plan de marketing como un tipo alternativo de tesis de graduación tanto de carreras de grado como de posgrado se comienza a implementar en nuestro país en la década de los 90, en forma correlativa a la evolución del concepto de marketing. En las últimas décadas se ha producido una “reinterpretación sucesiva del concepto” (Monferrer Tirado. 2013:27) que ha abandonado la mentalidad tradicional centrada en la producción y la venta, dando lugar a un enfoque contextual en el cual el consumidor, sus necesidades, el aspecto relacional con clientes y proveedores y las características cambiantes del mercado son los factores que se consideran principales. El concepto de marketing se amplía hoy más aún al introducirnos en el marketing digital.

De este modo, y de la mano de la sociología económica, el plan de marketing es introducido en la vida académica, como una manera de generar un feedback entre teoría y práctica: la teoría se nutre de la realidad cotidiana y esta última se comprende mejor merced a su interpretación mediante la teoría. La intención de que el plan de marketing como trabajo académico sea una herramienta de real aplicación a la organización a la que está dedicado es una característica que prevalece en la mayoría de los trabajos que se han relevado para la elaboración del presente estado del arte.

Se han buscado, por lo dicho, trabajos académicos constituidos como planes de marketing y al mismo tiempo, que trabajaran la temática que se desarrolla en el presente trabajo. El primer criterio rector de la búsqueda consistió en un buceo amplio de producciones en el ámbito internacional de habla hispana.. Esta búsqueda arrojó como resultado una quincena de trabajos académicos provenientes de universidades de muy distintos países, tal es el caso de España, Colombia, Costa Rica y Ecuador. De éstas, solamente tres se refieren al sector del turismo: dos casos españoles y uno colombiano. De los tres casos, dos de ellos explicitan y comparten con el presente trabajo la intención de realizar un plan de marketing para la mejora de la captación de clientes por parte de agencias de viajes ya instaladas en el mercado, haciendo hincapié en el uso de la herramienta digital¹. La tercera corresponde a una startup que pretende iniciar con el plan de marketing propuesto la actividad específica de turismo activo en un nicho del mercado español.² La diferencia sustancial que se observa con respecto al presente

¹ Se trata de Álvaro Pérez, María Pilar (2017) “Plan de Marketing: agencia de viajes”. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia, España. y Karameddine, Hassan Feris (2017): “Propuesta nuevo modelo comercial: Agencia HKM Travel”. Maestría en Administración de Negocios - MBA. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

² Se trata de Bacas Dols, Michael (2017): “Plan de marketing turístico: Agencia de viajes especializada en turismo activo”. Facultat de Ciències Jurídiques i Econòmiques. Universitat Jaume I. Castellón de la

trabajo, es que si bien se apela al marketing digital como parte de la estrategia comercial, la presencialidad es el punto fuerte en los tres casos, es decir, no hay una aspiración a un cambio de modelo de negocios que esté basado en el marketing digital.

El segundo criterio rector aplicado en la búsqueda para el estado del arte, se centró en recuperar producciones argentinas. En este sentido, se encontraron una decena de tesis construidas como planes de marketing, procedentes de universidades nacionales (Nacional de Córdoba, del Litoral, Nacional de La Plata). Todos estos trabajos refieren a otros sectores productivos, salvo un caso el cual si bien pertenece al sector turismo, desarrolla otro negocio diferente a agencia de viajes, compartiendo con este trabajo el objetivo de ganar clientes vía internet.

El tercer criterio de búsqueda fue centrarse en dos instituciones universitarias emblemáticas por tener una oferta académica centrada en management, economía y negocios, destinada a la formación de posgrado. Es el caso de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés.

El repositorio correspondiente a la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires poseía, al momento de realizar la búsqueda, mil cuatrocientas veinticinco tesis. Se seleccionaron, entonces, primeramente, diecisiete tesis que se componían de planes de marketing, y luego, de este grupo, aquellas vinculadas a la industria del turismo. El resultado obtenido, notablemente, fue el siguiente: solo dos de dichos trabajos se enmarcan dentro de la industria turística, pero con muy distintos objetivos. Uno de ellos, intenta poner en valor un establecimiento de hotelería.³ El otro, plantea un plan de marketing para el diseño de

Plana, España.

³ Se trata de Quinteros Rodríguez, María del Rosario (2000): "Estrategias de Marketing desarrolladas por estancia El Ricón y Nibepo Aike: para solventar la competencia de Estancia Alice". Especialización en Gestión de Pymes. Facultad de Ciencias económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Universidad de

una política pública de explotación de un nicho turístico, estudiando toda la potencialidad del destino en general.⁴ En ambos casos, se trata de trabajos no actuales (dieciocho a veinte años de antigüedad). Es de destacar que el resto de los trabajos académicos con formato plan de marketing seleccionados son mucho más recientes (todos de la última década), pero están vinculados a todo tipo de actividad comercial o industrial. Todos ellos comparten con la presente tesis el interés por el marketing digital para la mejora de las ventas pero no se ocupan de la industria turística.

De este modo se observa un área de vacancia en este importante reservorio, cuyo espacio viene a cubrir el presente trabajo, el cual es un plan de marketing destinado a un cambio de modelo de negocio transformando una agencia de viajes local tradicional en una agencia de viajes digital preservando el foco distintivo histórico de la marca respecto de la atención personalizada del cliente.

Respecto del repositorio digital perteneciente a la Escuela de Negocios y a la de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés se recuperaron cien tesis construidas como planes de marketing y producidas en los últimos diez años. Este importante número podría deberse a la inclinación por parte de esta institución universitaria a la realización de este tipo de trabajo académico por parte de sus graduados, principalmente de la Maestría en Marketing y Comunicación. En esta universidad, el plan de marketing está presente como un complemento de un tipo diferente de trabajos académicos de graduación de MBA, fundamentalmente constituidos por planes de negocio.

De las cien tesis relevadas, es sumamente interesante mencionar que solamente

Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

⁴ Se trata de Tákats, Andrea María (2002): “Gualeguaychú, mucho más que carnaval. Plan preliminar de marketing turístico” Especialización en Desarrollo Estratégico del Turismo. Facultad de Ciencias económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

seis se dedican a la industria turística. Una de ellas destina el plan de marketing al desarrollo de un lugar turístico con el fin de aportar a la política pública en la materia ⁵, otra al desarrollo de un nicho específico⁶, no comparten objetivos con el presente trabajo. De las cuatro restantes, se puede decir que hay puntos en común interesantes aunque también diferencias. Por un lado, uno de los trabajos plantea un plan de marketing para una agencia de viajes OTA, interesado en el mundo digital, marketing e commerce, aspectos todos comunes a la presente tesis. Sin embargo, se diferencia de la misma porque se trata de un trabajo focalizado en la venta y tracción de un tipo de producto específico dentro de un sitio de viajes OTA⁷. Otro plan de marketing de esta selección mantiene líneas coincidentes respecto del marketing digital y el e-commerce, pero se diferencia fuertemente del presente trabajo porque utiliza un modelo de negocios diferente (marketplace)⁸. Otro de los casos trabaja en su plan de marketing con una aplicación, resultando una coincidencia muy importante con la presente propuesta, aunque se trata mayormente de un análisis sobre modelos de negocio de turismo electrónico.⁹ Por último, una tesis comparte el objeto de estudio con la presente,

⁵ Se trata de Lampón, Verónica Gisela (2016): “Plan de marketing: San Antonio de Areco como destino turístico”. Maestría en Marketing y Comunicación. Escuela de Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Argentina.

⁶ Se trata de Motti, María Belén (2019): “Plan de Marketing : turismo médico aplicado a CYCO – Clínica y Cirugía Ocular”. Maestría en Marketing y Comunicación. Escuela de Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Argentina.

⁷ Se trata de Gorín, Gastón (2016): “Cross-selling (XS) en la era del turismo digital : diseño e implementación de un modelo de XS”. Trabajo de Graduación MBA. Escuela de Administración y Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Argentina.

⁸ Se trata de Mendive, Emiliano (2016): “Plan de marketing : Localive, plataforma de turismo P2P”. Maestría en Marketing y Comunicación. Escuela de Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Argentina.

⁹ Se trata de Sepúlveda, Franco (2015): “Turismo electrónico móvil basado en localización : análisis de modelos de negocios y modelo conceptual de madurez y capacidad del turismo electrónico basado en

que es una agencia de viajes en funcionamiento, sin embargo difiere sustancialmente en las condiciones de dicha empresa: como similitudes, se puede mencionar una mirada puesta en un cliente que utiliza herramientas de tecnología para su compra y se comparten autores que aquí también se utilizan en el marco teórico para describir la realidad del viajero actual. Respecto de la metodología de investigación, coincide en la utilización como fuente secundaria de informes estadísticos realizados por consultoras especializadas. Sin embargo, no posee trabajo de campo propio, aspecto que se consideró indispensable en nuestro trabajo. Pero la gran diferencia es el enfoque de negocio que presenta el plan de marketing analizado: para que nuestros números cuadren se necesita mucha más inversión y volumen de transacciones. El trabajo esté basado en la venta de sesenta personas por año¹⁰. Ese volumen es el que el Plan de Marketing de TripNow plantea por semana, con lo cual difieren las estrategias propuestas en ambos trabajos.

Como reflexión final respecto al estado del arte presentado, cabe señalar que se ha consultado los reservorios de instituciones de importancia en la formación de profesionales en el mundo de los negocios, habiéndose encontrado pocas tesis estructuradas como planes de marketing dedicadas a la industria del turismo, en relación al número total de trabajos académicos relevados, que en algunos de aquellos trabajos se encuentran líneas de investigación parcialmente coincidentes y que tres trabajos relevados, uno colombiano, uno español y uno argentino tienen como objeto a una agencia de viajes, si bien se han señalado oportunamente sus diferencias con el plan de

sistemas de geolocalización”. Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones. Escuela de Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Argentina.

¹⁰ Se trata de Tejerina, Estefanía (2018): “Agencia de viajes Much More Beyond”. Maestría en Marketing y Comunicación. Escuela de Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Argentina.

marketing propuesto en este trabajo final.

Por todo lo expuesto, entonces, consideramos que el recorte realizado para la construcción del presente estado del arte indica suficientemente que el trabajo de investigación que aquí se presenta constituirá un aporte valioso en relación al conocimiento sobre agencias de viaje y marketing digital, el que se espera será útil para otros colegas de la industria del turismo.

4. MARCO TEÓRICO

En este apartado se integrarán los distintos enfoques teóricos que han permitido adoptar una perspectiva particular sobre la situación problemática estudiada en función de su interpretación para la realización del plan de marketing.

4.1. El acceso a la compra por internet

Como se viene manteniendo hasta aquí, la forma de comprar los servicios por parte de los consumidores se ha ido modificando en el transcurso de los últimos veinte años. Actualmente, una persona en su tiempo de ocio se puede dedicar a realizar una transacción económica, aprovechando su tiempo libre, debido a que es posible el acceso en tiempo real, las veinticuatro horas y los trescientos sesenta y cinco días del año, a un gran inventario de productos y servicios del universo turístico gracias a internet.

Sobre el acceso y su implicancia con el cambio de ciertos valores éticos, el autor Jeremy Rifkin (2000:18) dice:

En el futuro un número cada vez mayor de parcelas del comercio estarán relacionadas con la comercialización de una amplia gama de experiencias culturales en vez de con los bienes y servicios basados en la industria tradicional. (...) El turismo y todo tipo de viajes, los parques y las ciudades temáticas, los lugares dedicados al ocio dirigido, la moda y la cocina, los juegos y deportes profesionales, el juego, la música, el cine, la televisión y los mundos virtuales del ciberespacio, todo tipo de diversión mediada electrónicamente se convierte rápidamente en el centro de un nuevo hipercapitalismo que comercia con el acceso a las experiencias

culturales. La metamorfosis que se produce al pasar de la producción industrial al capitalismo cultural viene acompañada de un cambio igualmente significativo que va de la ética del trabajo a la ética del juego.

Veinte años después, la capacidad anticipatoria y la actualidad de las palabras del autor mencionado se expresan en el concepto “economía de la experiencia”, sobre el cual se mantiene que se trata de:

(...) un mundo en el cual la vida de cada persona se convierte, de hecho, en un mercado de publicidad. En los círculos de negocios el nuevo término operativo es el «valor de la esperanza de vida» del cliente, la medida teórica de cuánto vale un ser humano si cada momento de su vida se transformara en una mercancía de una forma u otra en la esfera comercial. En esta nueva era la gente adquiere su misma existencia en forma de pequeños segmentos comerciales. (Rifkin. 2000:13)

En los párrafos que siguen, entre cruzaremos lo dicho con conceptos relativos a las estrategias de marketing digital.

4.2. La organización de viajes on line y el acceso a la compra

Las organizaciones OTA (Online Travel Agency)* suelen ser muy poco claras a la hora de publicar sus productos, ya que aprovechan en muchas veces el escaso tiempo disponible del usuario para entusiasmarse con ofertas que no siempre son tal cual las ofrecen: se suelen omitir o presentar con difícil acceso ciertos costos para atraer al consumidor. Por ejemplo, no se suele incluir el precio de todos los gastos que están asociados a esa compra, como impuestos y gastos de emisión. O se promociona una tarifa de un boleto aéreo a un valor muy tentador, pero en realidad esa oferta es solo por cuatro unidades disponibles, mientras que la comunicación ha de impactar en miles de usuarios.

Esta conceptualización invita a formular importantes interrogantes sobre si la fragmentación de la atención es utilizada para dar al cliente menos de lo que corresponde, sobre el grado de interés que pueden o no tener las OTA respecto de un comportamiento comercial ejemplar y así trabajar en el largo plazo con sus clientes, y, muy especialmente, si estas empresas ponen el foco en la creación de vínculos con sus

usuarios, , saber más sobre las necesidades de sus clientes y apostar al largo plazo en la relación comercial.

Cabe aquí recuperar, el planteo de las cinco fuerzas que ha señalado el especialista Porter:



Fuente: <https://slideplayer.es/slide/10733362/>. 2015.

De cada una de estas fuerzas, podemos decir sobre la actividad de turismo:

- **Amenazas de entradas de nuevos competidores:** el mercado de los viajes es muy permeable a la entrada de nuevos actores porque sus barreras de ingreso no son muy altas. Los requisitos de habilitación y puesta en marcha son bajos. Sin embargo, no sucede lo mismo con el ir por una porción de mercado, que es una tarea ardua, compleja y requiere de una gran inversión.
- **Amenazas de ingreso de productos sustitutos:** el producto hoy es considerado un commodity. Es de fácil sustitución y hay mucha oferta para cada uno. Salvo en el producto aéreo, sobre el cual la compañía aérea tiene una posición dominante y es de difícil sustitución.
- **Poder de negociación de los compradores:** el comprador cuenta con un bajo

poder de negociación en forma individual pero cuenta con gran facilidad para comparar y sustituir. Con diferentes grados de riesgo en esa decisión, esta posibilidad le ha dado mayor poder de compra.

- **Poder de negociación de los proveedores:** el producto aéreo, que es uno de los principales en cuanto a facturación, cuenta con un fuerte poder de negociación. Al existir una rivalidad tan fuerte entre sus pares se ve obligado a realizar alianzas. Las condiciones de estas empresas son de gran exigencia hacia las agencias líderes del sector. Se establecen diferentes contratos con multiplicidad de beneficios en caso de lograrlo. Como por ejemplo, imponer el objetivo de acceder a una determinada cuota de mercado o no superar el market share de otra compañía aérea. Otros objetivos pueden ser el de superar el nivel de facturación del año anterior con mínimos preestablecidos. Estos incentivos se fijan por trimestre o anuales según la empresa aérea.

- **Rivalidad entre los competidores:** este fenómeno se produce cuando los líderes marcan la tendencia y suelen agitar a la demanda a través de tentadoras ofertas o de posibilidades de financiación. Es permanente la fabricación de este tipo de acciones. Muchas veces no son reales y generan una frustración en el consumidor. Pero el grado de competencia es tal, que las compañías líderes son generadoras de oportunidades para tentar al consumidor en un mercado contraído producto de la situación actual del país.

Las OTA basan su poderío comercial en el desarrollo de su tecnología y las virtudes del e-commerce. Utilizan su capacidad financiera para desarrollar sus estrategias de marketing para agitar a la demanda deseosa de buenos precios. Gracias a esa tecnología aplicada al negocio tienen gran cantidad de información de sus usuarios y del comportamiento del consumidor. Esto les permite ajustar sus estrategias a cada perfil del consumidor, segmentar por intereses y trabajar sobre ellos en sus búsquedas con ofertas bien direccionadas. Los sistemas Customer Relationship Management (CRM)* implementados por las OTA, permiten trabajar las relaciones con los clientes de otra forma, esto es, utilizando la información que el cliente ha suministrado.

Ya en el año 2008, Kotler describe el crecimiento de internet en el mundo comercial como “explosivo” y a internet como aquella tecnología revolucionaria que

“confiere poder tanto a los consumidores como a las compañías”(Kotler.2008:406) cambiando las reglas de juego en cuanto al acceso a la información.

Las OTA aplican las herramientas disponibles del marketing sobre el ecosistema digital mediático. Algunas de ellas son más tradicionales y otras fueron creadas para interpretar el fenómeno que se ha generado en las redes sociales.

4.3. Los cambios de paradigma y las OTA

El doctor Roberto Igarza explica que los cambios que se están gestionando en la comunicación, en las relaciones humanas y en la manera de comunicar se pueden enmarcar dentro de una transición:

Hablamos de paradigma de transición porque no hay paradigma de destino. Todavía no sabemos dónde nos llevan definitivamente y no hay modelos a seguir. Porque nadie está del otro lado y que nos diga que esta es la forma adecuada de hacer la transición del mundo de los medios tradicionales y el mundo de los nuevos medios. Como no tenemos ese punto de destino estamos todos de alguna manera en un paradigma de transición. (Entrevista “En el medio”, 21 de agosto de 2015).

El solapamiento de los distintos medios de comunicación convive en una plataforma (aquí se destacan muy especialmente, los smartphome). Esto permite que una sola persona mantenga cantidad de solapas abiertas y de comunicaciones fragmentadas o en proceso. Esta oportunidad es muy bien explotada por las organizaciones OTA ingresando en esos micromomentos, es decir, en esa micropausa de ocio, para poder comunicarle la oferta más tentadora para que el usuario pueda soñar con viajar. El autor mencionado refiere a dichos momentos justamente como *burbuja de ocio* (2009), es decir, “un ocio intersticial [que]se escurre entre bloques económicamente productivos, entre las tareas del colegio, en los tiempos de espera, durante los cortos desplazamientos(...)” (Igarza. 2009:71)

A las personas que en las redes lideran y tienen influencia en su entorno, se las considera “influenciadores”. Las OTA buscan a los influenciadores para derivar tráfico de usuarios a sus portales. Son considerados como actores necesarios en la generación

de la demanda.

Por otra parte las organizaciones empresariales establecen relación con los denominados “stakeholders” ejerciendo, a través de ellos, influencias sobre determinados grupos sociales. Este término fue acuñado por primera vez por R. Edward Freeman en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, publicado en 1984, en el cual el autor consideraba a estos grupos de interés como un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios.

Al respecto Freeman (1984), completa el concepto sosteniendo que existen dos tipos de entorno según sea el rango de influencia de los stakeholders:

- Los primarios, refiriéndose a los directivos e integrantes de la empresa, es decir, personas que hacen al funcionamiento de la organización.
- Los secundarios refiriéndose a los más lejanos, pero con un accionar que puede afectar de alguna manera a la organización, como los competidores, sus clientes o el propio entorno social.

En consecuencia, dichas organizaciones se encuentran ante la necesidad de crear nuevas herramientas de gestión y de conocimiento tal como lo expresa Alicia Vaquero Collado (2012:64) diciendo: “La convergencia entre la proliferación de las nuevas tecnologías y el auge del *management* ha favorecido el nacimiento de un nuevo concepto: la *reputación online*.”

La reputación en línea es la valoración o estima que los consumidores tienen de un producto o marca en internet, fundamentalmente construida a través de las redes por la opinión de los mismos usuarios. La complejidad del fenómeno se pone de manifiesto también por la estrecha vinculación existente entre la reputación on line y la reputación de esa misma empresa “off line”, es decir, sus efectos en la realidad práctica, más allá de la virtualidad.

4.4. Los productos y el mercado del turismo

Sobre la evolución y el ciclo de vida de los productos (CVP) en los mercados el autor Kotler (2008) establece cinco etapas, las cuales se sistematizan a continuación:

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (CVP)		
ETAPA	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
1	Desarrollo	Período de ventas nulas. Costos de inversión altos.
2	Introducción	Período de ventas en lento crecimiento. Costos de inversión altos. Utilidades nulas.
3	Crecimiento	Período de aceptación rápida del producto. Utilidades en aumento.
4	Madurez	Período de detenimiento en el crecimiento de las ventas. Utilidades se nivelan o bajan. Costo de inversión suben por gastos de marketing para mantener el producto.
5	Decadencia	Período de ventas bajas. Las utilidades se desploman.

En este sentido, cabe preguntarse cuál será la suerte de los antes mencionados Turismocity.com, Kayak.com.ar Viajala.com.ar en el mercado Argentino, respecto de si ocuparan el lugar de los nuevos líderes del negocio digital o son una herramienta más de gran poder para aumentar el tráfico y si las web intervinientes no tienen un efecto de canibalización al estar compartiendo y comparando sus tarifas.

Kotler (2008) se refiere a las unidades estratégicas de negocio (UEN), utilizando

la Matriz BCG o matriz de crecimiento - participación, conocida como “Matriz de Boston Consulting Group”, la cual es un método gráfico desarrollado por la consultora del mismo nombre en la década de 1970 y publicada por el presidente de la misma, Bruce D. Henderson, en 1973. En la tabla que se presenta a continuación, se muestran las UEN y sus características principales:

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)	
DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Estrellas	Negocios o productos con alta participación y crecimiento, el cual se financia con fuertes inversiones.
Vacas de dinero en efectivo	Negocio o productos con alta participación y bajo crecimiento, necesitando una menor inversión para mantener su lugar en el mercado. Producen gran flujo de efectivo.
Signos de interrogación	Negocio o producto con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucha inversión para mantener dicha participación.
Perros	Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Generan suficiente dinero para mantenerse pero no serán fuentes importantes de dinero en efectivo.

Seguendo a Kotler, es interesante tratar de imaginar el destino de los metabuscadores así como de otros productos actuales del mercado digital.

4.5. Una mirada sobre el consumidor de turismo en la actualidad

Sobre el consumismo como característica de la sociedad actual, las autoras Pulido y Colin (2007: 215) destacan, reseñando a Zygmunt Bauman:

El gran problema que Bauman señala en el consumismo es el que se presenta al evaluar la capacidad de la sociedad para mantenerse a la altura de sus propias aspiraciones. Y es que si la promesa de satisfacción sólo conserva su poder de seducción siempre y cuando los deseos permanecen insatisfechos, al mismo tiempo, necesariamente, se acrecienta la sensación de inseguridad, hasta convertirse la sociedad misma en la fuente del miedo que produce la infelicidad característica de la sociedad líquida (...) siguiendo a Bauman, (es) el exceso de promesas el que neutraliza la frustración”.

Es importante recordar que Bauman (1999) advierte, respecto especialmente de las generaciones jóvenes, que el consumismo no distingue edad, género ni clase social, por lo que el consumo puede entenderse como una forma de invertir en la propia pertenencia social.

Este enfoque podría ayudar a explicar la compulsión de algunos consumidores al utilizar las herramientas de internet para sus compras de viajes.

Uno de los principales problemas a los que nos debemos enfrentar es con el alto grado de saturación publicitaria que tienen hoy en día las y los consumidores. Sobre este tema el autor Seth Godin (1998) mantiene:

Se puede definir la publicidad como la ciencia de crear y colocar medios de comunicación que interrumpan al consumidor y lo inciten a emprender algún tipo de acción. Teniendo en cuenta que para ello disponen de treinta segundos de televisión o de un anuncio de 10 X 10 cm en un periódico, eso es mucho pedir, pero sin esa interrupción no hay posibilidad de que se emprenda dicha acción, y sin acción el anuncio cae en el olvido. (Godin, 14:1998)

Se ve aquí una interesante relación con el antes mencionado concepto de *burujas de ocio* de Igarza, ya que Godín expresa que la publicidad debe “interrumpir” y generar acciones en los usuarios. Sin embargo, cabe advertir que este autor escribe a finales de los 90, época en que todavía un anuncio de periódico o un aviso televisivo podían tener el mismo impacto que hoy tiene la publicidad por internet. A mismo

tiempo, el concepto de Igarza es exhaustivo: no se trata solamente de interrumpir, sino de irrumpir en el momento justo: las burbujas que “modifican sustancialmente el espectro de consumo, introducen nuevas formas de consumir contenidos y pueden afectar sensiblemente la economía de los medios” (Igarza. 2009: 42).

Sobre las nuevas formas de comunicación el autor John Jenkins (2008) observa los actuales fenómenos en especial la relación de los medios y el consumidor y propone el concepto de *convergencia* para explicar el fenómeno complejo del flujo de contenido provocado por la industria mediática, el cual provoca un comportamiento migratorio de las y los consumidores, quienes buscan, como se ha dicho, primordialmente la satisfacción de sus deseos, siguiendo a Bauman (1999), la tolerancia a la frustración y la necesidad de pertenecer. Igarza, puesto en diálogo, agregaría entre varias la necesidad de vencer “el temor a la nada, el temor a temer, el temor a aburrirse”(Op. cit.:94)

Jenkins destaca también la contradicción respecto de la concentración de poder en unos pocos holdings de medios de comunicación en simultáneo con el acceso masivo a la información a través de internet, paradoja que expresa de este modo: “ (...) unos ven el mundo sin gatekeepers, otros un mundo donde los gatekeepers tienen un poder sin precedentes”(Jenkins.2008: 28).

Como se puede ver hasta aquí, en sintonía con el pensamiento de Rifkin citado en apartados anteriores, en el análisis de las nuevas formas de comunicación con el consumidor, es un punto distintivo la idea de que los medios y los contenidos se consumen en pequeñas dosis y en forma fragmentada.

En este sentido, Igarza (2009) propone pensar en un cambio de modelos de consumo que a su vez determina un cambio en la distribución y el acceso al conocimiento, en un proceso que tiende indefectiblemente a tornarnos una sociedad cada vez más móvil “orientada al consumo de contenidos en pequeñas dosis y caracterizada por las relaciones intermitentes”(Ibíd.: 119). Dichos cambios se pueden sistematizar del siguiente modo:

DE UN MODELO	A UN MODELO
Textual	Multimedial
De consumo individual	De consumo grupal o social
Usuario-consumidor	Usuario- prosumidor

El proceso de cambio se caracteriza por la coexistencia y superposición de estos modelos entre sí, acorde al paradigma transicional mencionado anteriormente, al que refiere Igarza en 2015, es decir, seis años después de esta propuesta. Paradigma que hoy sigue vigente, destacándose esquemas conductuales de hiper participación, aceleración y también incertidumbre.

Simultáneamente, esta transformación encierra el pasaje de un modelo de distribución del conocimiento autoritario y verticalista a otro en el cual la socialización de la información es central y cuya vía de circulación es, precisamente, internet.

El usuario - prosumidor es el consumidor actual, versado en el uso de tecnología, especialmente aplicaciones para móvil, exigente y capaz de evaluar la elección de diferentes tipos de contenidos y de acceder a la información por sus propios medios o formación. Se pone entonces en disputa, señala Igarza (2009) el lugar de los profesionales y los medios tradicionales cuyas voces estaban legitimadas por la sociedad para criticar y prescribir contenidos.

4.6. La “nueva normalidad” y la “próxima normalidad”

Un rastreo amplio del uso de la expresión “nueva normalidad” muestra una incipiente vinculación del mismo al campo de la política de la España de los años setenta. Durante la transición democrática a partir del final del franquismo (1975-1977), declaraciones que aludían a los cambios que comenzaban a vivirse incluían, en oportunidades, la expresión. Es el caso del artículo titulado “Mayor Zaragoza reconoce que ha habido tensiones en el gobierno”¹¹ aparecido en el diario El País el 8 de septiembre de 1977.

¹¹ Ver https://elpais.com/diario/1977/09/09/espana/242604007_850215.html

Sin embargo, distintas fuentes periodísticas¹² coinciden en que la naturalización de la expresión surge a partir de un artículo publicado en mayo de 2008 en EEUU, titulado “Post-Subprime Economy Means Subpar Growth as New Normal in U.S.”¹³ en razón de la crisis económico-financiera global acaecida en 2008, causada a partir de la debacle inmobiliaria de EE.UU. que había comenzado en el año 2006.

En 2010, sin embargo, el influyente economista y CEO norteamericano de origen egipcio, Mohamed el Erian, siendo el principal orador de la Per Jacobson Lecture¹⁴ de ese año, brinda una conferencia que denomina “Navigating the New Normal in Industries Countries”¹⁵. Allí, El Erian se posiciona como autor de la expresión y explica que la misma había sido acuñada en 2009 con su equipo de trabajo en función de promover la discusión respecto de la gravedad de la antes mencionada crisis del 2008¹⁶.

Ya en 2015, un informe de la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (CESPAP) titulado “China’s ‘New Normal’: Challenges Ahead for Asia-Pacific Trade”¹⁷, nos informa sobre el impacto que sufriría Asia respecto de la baja en el crecimiento económico de China en ese momento, situación que es considerada en dicho artículo de 2015 como la “nueva normalidad” de China.

¹²Ver, por ejemplo, <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2020/05/06/nueva-normalidad-1373381.htm> y <https://www.reasonwhy.es/actualidad/nueva-normalidad-origen-uso-linguistico-oximoron>

¹³ “La economía post-subprime significa un crecimiento insatisfactorio como nueva normalidad en EE.UU.” (Traducción propia). Ver <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-05-18/post-subprime-economy-means-subpar-growth-as-new-normal-in-u-s>.

¹⁴ Se trata de conferencias anuales que organiza la Per Jacobson Foundation, entidad de gran prestigio en los países desarrollados, que desde 1963 realiza actividades de investigación en el campo económico y financiero. Ver <http://www.perjacobsson.org/per-jacobsson.htm>

¹⁵ “Navegando la nueva normalidad en países industrializados” (Traducción propia). Ver <http://www.perjacobsson.org/lectures/101010.pdf>

¹⁶ En un artículo que escribió en 2016, El Erian volvió a afirmar: “En mayo de 2009, mis colegas de PIMCO y yo hicimos pública esta hipótesis, llamándola la “nueva normalidad”. En ningún momento mencionó el artículo publicado un año antes en Bloomberg News por Miller y Benjamin. Ver <https://www.project-syndicate.org/commentary/the-end-of-the-new-normal-by-mohamed-a--el-erian-2016-02/spanish>

¹⁷ “La “nueva normalidad” china: desafíos por delante para el comercio de Asia Pacífico” (Traducción propia). Ver <https://www.unescap.org/sites/default/files/Trade-Insights-No11.pdf>

En 2016, se puede leer en el diario español La Gaceta¹⁸ un artículo cuyo título mismo es “La nueva normalidad” y que intenta explicar la economía española de esa etapa aludiendo con “new normal” a una situación económica caracterizada por el exceso de deuda con el que las economías desarrolladas suelen salir de la crisis.

A comienzos del 2020, la prensa española muestra la utilización de la expresión para referirse a otros ámbitos, pero resulta claro que, más allá del uso de los años 70 y la posible existencia de otros casos similares su origen y su instalación en el discurso social se explica dentro del campo de la economía.

En abril de 2020, con la pandemia del Covid 19 ya declarada, el director de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Tedros Adhanom¹⁹, en su alocución de apertura de la rueda de prensa sobre Covid-19 expresa: “(...) el mundo no volverá, ni puede volver, a la situación anterior. Debe haber una «nueva normalidad»: un mundo más saludable, más seguro y mejor preparado”. Esta intervención por parte de la organización referente más importante del mundo respecto de la salud, fue clave para la expansión del uso de la expresión, ya que fue inmediatamente adoptada por los medios de comunicación y los funcionarios públicos a nivel global.

La expresión es entonces tomada por los gobiernos como eje para definir sus políticas sanitarias respecto a la pandemia. De este modo, “nueva normalidad” pasa paulatina y rápidamente a aludir a un tipo de interacción social cada vez más específicamente: aislamiento, distanciamiento, medidas de higiene, uso de barbijo, pasan a ser indicadores de una nueva manera de vincularse. Este fenómeno es muy cuestionado por sectores muy variados, y hasta ideológicamente opuestos de la sociedad, especialmente respecto de no naturalizar este “nuevo” modo de vida. Filósofos, sociólogos, educadores de todo el mundo han dado diferentes opiniones a este respecto, demostrándose de ese modo que la expresión, habiendo nacido dentro de

¹⁸ Ver <https://gaceta.es/opinion/nueva-normalidad-02082016-2036-20160802-0000/>

¹⁹ Ver <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--22-april-2020>

un discurso económico, quedó con el avance de la pandemia instalada en el terreno de la sociología.²⁰

Al mismo tiempo, durante el transcurso de las distintas etapas de cuarentena a nivel mundo, nuevamente desde el campo de la economía surge una modificación a la idea de “nueva normalidad” (new normal): se sugiere ahora hablar de “próxima normalidad” (next normal). Esta idea está basada en la transformación digital, ya no como era considerada antes de la pandemia -como un proceso paulatino u objetivo a futuro- sino como una necesidad real para la supervivencia de las organizaciones. La consultora estratégica global McKinsey²¹ acuña, entonces, esta expresión para definir un nuevo estándar de comportamiento al interior de las empresas, que altera la forma en que las personas y las organizaciones interactúan y trabajan, producto de las normas de aislamiento social que motorizan el trabajo remoto como principal forma de dar continuidad a las distintas actividades productivas y de servicios. Los ejes que definen esta próxima normalidad están dirigidos a maximizar la fuerza de trabajo, a prestar atención al cliente como usuario digital, a la focalización en la digitalización del servicio y a evaluar estrategias de e-commerce para recuperar ingresos.

Por último, es necesario expresar que “nueva normalidad” y “próxima normalidad” son por ahora expresiones que si bien despiertan el interés de investigación desde distintos ámbitos además de los nombrados (por ejemplo, la lingüística), la historia de la humanidad demostrará si llegaron para convertirse en verdaderas herramientas conceptuales, o serán solo formas de expresión producto de una difícil etapa sobrellevada por los seres humanos del planeta.

4.7. La planificación estratégica

Si, como afirma Kotler, el marketing es satisfacer las necesidades humanas y sociales “de manera rentable” (2012: 29), será necesario conocer con detalle mercado,

²⁰El tratamiento de este tema desde el punto de vista filosófico o sociológico escapa a los límites y fines de esta investigación, por lo tanto solo se hace una mención a título informativo.

²¹ Ver <https://www.walkme.com/glossary/next-normal/>

cliente y contexto que los rodea, para poder dar lugar al propósito del marketing que plantea Drucker, es decir, que el producto o servicio “se venda solo”(1973: 65). Esta meta se torna compleja: se hace necesario tener en cuenta “las nuevas realidades del marketing” en las que “el mercado es dramáticamente diferente”(Kotler, ibíd). Estas palabras, expresadas una decena de años atrás, cobran especial actualidad ante el fenómeno en ese momento inimaginable de la pandemia. Sin embargo, o más aún, debido a esto, la planeación estratégica se torna una herramienta imprescindible para la supervivencia del negocio.

En general, los especialistas coinciden en que un plan de marketing consiste en un documento escrito que contiene el análisis de la situación, los objetivos, estrategias y mecanismo de evaluación de resultados. Su proceso de elaboración implica considerar “las cuatro P” que señala Kotler (2012:25): personas, procesos, programas y performance.

La planificación comercial o plan de marketing se integra de este modo a la instancia de mayor complejidad denominada *planificación estratégica*, la cual podemos definir como:

(...)el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorio. (Monferrer Tirado.2013:33)

La inclusión de los procesos en la organización permite hacer cambios o ajustes y volver al punto de partida, si es necesario, en pos de la mejora continua.

En empresas de servicio el plan de marketing está intrínsecamente ligado a la calidad.

El concepto de *mejora continua* se puede observar en las Normas ISO 9001 versión 2008 (cuarta edición de dicha norma) y muy especialmente en la versión 2015, es decir su quinta y última edición a la fecha de realización del presente trabajo²².

²² El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones. Ver <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>

En la plataforma de navegación en línea²³ de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) se expresa que la elección de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica de la organización y reafirma lo señalado al comienzo del presente apartado, destacando la importancia de partir del “entorno de la organización, los cambios y los riesgos asociados con ese entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura de la organización”.

4.7.1. Metodología PHVA

La norma ISO 9001:2008 adopta el *ciclo o espiral de mejora continua* denominado PDCA (Plan-Do-Check-Act) o PHVA (de la traducción oficial al español como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para la gestión de los procesos, la cual fue desarrollada durante las primeras décadas del siglo XX por el ingeniero y físico estadounidense Walter Shewhart y fue difundida y profundizada por el físico de igual nacionalidad, Edwards Deming, en la década de 1950. Este ciclo consiste en:

1. **Planificar:** se desarrollan objetivos y estrategias para conseguirlos. Se establecen todos los recursos y los criterios necesarios y se toman las decisiones sobre las acciones a seguir, conformándose así el diseño del plan.

2. **Hacer:** se implementa el plan.

3. **Verificar:** durante esta etapa se realizan actividades de análisis para verificar si lo que se ha ejecutado está siendo acorde con lo planeado y a su vez detectar oportunidades de mejora.

4. **Actuar:** se implementan acciones para mejorar de forma continua. En varias organizaciones esto se conoce como *proyectos de mejora*.

Existen diferentes matrices para poder analizar la estrategia del negocio. El análisis SWOT o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una de los más usados y permite evaluar las *fortalezas* y las *debilidades* de la organización (variables internas) y contrastarlas con las *amenazas* y *oportunidades* que ofrece el contexto donde la empresa está inmersa (variables externas). Fue creado en la década de

²³ Ver <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

1960 por el ingeniero Albert, entre otros participantes del Instituto de Investigaciones de Stanford en los Estados Unidos, en el marco de una investigación sobre el no cumplimiento de objetivos organizacionales por parte de empresas que integraban el listado Fortune 500* de la época.

4.8. El comercio electrónico o e-commerce

El comercio electrónico consiste en la compra, venta, distribución, mercadeo y suministro de información de productos o servicios a través de internet. De este modo se pretende convertir el canal online en una vía de desarrollo y fuente de beneficios para start-ups, pequeñas, medianas o grandes compañías cuyos modelos de negocio incluye de un modo u otro aspectos relacionados con internet y la venta on-line.

Es necesario señalar que en directa vinculación con dichos modelos de negocio, se encuentra el capital de información que puede tener una empresa, el cual se puede utilizar como una ventaja competitiva a través de distintas vías: mejorar el servicio al cliente, mejorar el soporte para la toma de decisiones o disminuir de costos en algunas actividades de la empresa.

Sin embargo, desde el punto de vista empresarial, más que acumular la información, la estrategia más beneficiosa es compartirla, como es el caso de una cartera de clientes o un listado de usuarios con determinado perfil o preferencia respecto de algún producto.

4.8.1. Reseña histórica

En la década de 1920 surge en Estados Unidos una forma innovadora de vender productos sin ameritar la presencia del cliente en el local comercial: la venta por catálogo. Esta modalidad evolucionó con la expansión del teléfono por el territorio norteamericano, demostrando la existencia de un considerable mercado potencial para realizar consumos por esta nueva vía.

Es interesante aquí mencionar que en 1914, la empresa de envío de dinero Western Union emite la primera tarjeta de crédito, medio de pago que se torna popular recién en la década de 1950 en el país del Norte, en pleno auge de la venta telefónica.

El siguiente hito en el tránsito hacia el e-commerce se sitúa finalizada la Segunda Guerra Mundial, entre 1948 y 1949, durante el conflicto armado que persistía entre Rusia -que controlaba Alemania Oriental- y Alemania Occidental apoyada por Estados Unidos, Inglaterra y Francia. Ante el cierre de todos los medios para acceder a Berlín Occidental por parte de Rusia, se hace necesario el envío por aire de suministros a la población. Estas cargas eran muy difíciles de controlar y chequear: sus remitos presentaban muy diferentes formas y, en muchos casos, distintos idiomas. El sargento primero del Ejército de EE.UU. e ingeniero Edward A. Guilbert y otros oficiales de logística desarrollaron entonces un sistema de organización e intercambio de la información que podía ser transmitido por télex, radioteletipo o teléfono. Este invento produce excelente resultado hasta el fin del bloqueo de Berlín Occidental, en 1949.

En 1960, Guilbert retoma este sistema y lo complejiza desarrollando para la compañía química DuPont un conjunto estándar de mensajes electrónicos para enviar información de carga entre DuPont y su empresa transportista, Chemical Lehman Tank Lines. Para fines de la década, empresas de transporte marítimo, terrestre y aéreo, habían adoptado el sistema. Durante las dos décadas siguientes las industrias de alimentos y automotriz incorporaron el sistema denominado Electronic Data Interchange (EDI), es decir, el sistema de intercambio electrónico de datos en Estados Unidos y Europa.

Paralelamente, finalizando la década de 1970, el inglés Michael Aldrich, empresario e inventor desarrollado en el ámbito informático, creó un concepto revolucionario, que consistía en conectar una televisión doméstica modificada vía teléfono a una línea multiusuario de procesamiento computarizado, logrando de este modo realizar las primeras transacciones comerciales electrónicas.

Esta tecnología fue rápidamente aplicada en países como Irlanda, España y el Reino Unido en las primeras transferencias financieras Business to Business, (B2B, como se verá seguidamente). Las empresas podían, por ejemplo, comprar y vender paquetes turísticos, rentar, vender y comprar autos, hacer préstamos de dinero, acceder a historial de créditos. Es en esta década que se forman la mayoría de las asociaciones de

empresarios del comercio electrónico, tanto en Estados Unidos como en Europa, e inclusive algunas bastante antes²⁴.

En 1991 se lanza la World Wide Web de la mano del informático belga Robert Cailliau y el físico inglés Tim Berners-Lee, que paulatinamente queda disponible como una plataforma más englobada dentro de los mass media. Concomitantemente, se liberan las restricciones para el uso de internet con fines comerciales, generando así la difusión del comercio electrónico, si bien con el problema de que así como las grandes empresas a esa altura lo exigían como requisito comercial, las pequeñas y medianas empresas tenían un pobre acceso dado que era muy onerosa la instalación de los equipos y software necesarios. Del mismo modo, era necesaria la capacitación del personal.

Durante toda la década de 1990, entonces, la modalidad del comercio electrónico fue especialmente fomentada por los países de la Unión Europea, Japón, Estados Unidos, Canadá, Liga Árabe y China, integrantes del G8²⁵. La intención era aumentar la competitividad y participación de las pequeñas y medianas empresas en el comercio mundial, aprovechando las oportunidades que ofrecía cada vez más tangiblemente la sociedad de la información. Con la iniciativa denominada “Global Marketplace for SMEs”²⁶ (Mercado global para pymes) llevaron adelante un programa de difusión, estudio, investigación y coordinación de propuestas de los más de veinte países participantes respecto del comercio electrónico por internet. El programa se extendió desde 1995 a 1999 con la intención de acelerar la utilización de esta modalidad a nivel mundial. Reino Unido se presenta hasta la actualidad como el líder en volumen de ventas e-commerce de Europa mientras que China lo es a nivel mundo.

En América Latina, durante la segunda mitad de la década de 1990, la modalidad de compra en línea se topó con un público que percibía la idea con desconfianza. En la primera década de los 2000, internet y dispositivos celulares se instalan en las sociedades latinoamericana cada vez en mayor medida, generando en los

²⁴En 1957, por ejemplo, se funda en Francia, la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

²⁵ En un principio, solo los países integrantes (miembros y observadores) del G8 participaron de este programa, pero luego se unieron otros, como es el caso de México.

²⁶Ver <https://ec.europa.eu/archives/ISPO/ecommerce/g8/g8pp.html#documentation>

últimos veinte años una expansión y crecimiento del comercio electrónico de gran impacto, siendo Brasil el país líder de ventas a nivel de la región.

Acorde con esta expansión, en 1999 se funda en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y en el año 2005 el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (o eCommerce Institute) con el propósito de promocionar y desarrollar el comercio electrónico y el e-business en nuestro país y en los distintos países de América Latina.

Para la segunda década de los 2000, con la popularización a nivel mundial del teléfono inteligente, las tiendas virtuales han tenido que cambiar sus estrategias para tener la mayor presencia y notoriedad posible. El comercio electrónico de pequeñas y medianas empresas deberá, en los tiempos que corren, adecuar sus estrategias y métodos de atención al cliente, acorde con el crecimiento de las alternativas de Big Data. Las grandes compañías e incluso muchos organismos estatales, cuentan con chatbots, es decir, atención automatizada. Todas estas herramientas se han disparado, han explotado en 2020 con el advenimiento de la pandemia del coronavirus.

4.8.2. Descripción de la modalidad e-commerce

El e-commerce tiene dos particularidades de vital importancia: por un lado, el usuario es el gestor de su pedido, por otro, el proveedor asume un fuerte compromiso en suministrar toda la información en forma correcta para la realización de las transacciones comerciales.

El cliente desarrolla la tarea autogestiva por sus propios medios a través de los recursos tecnológicos que ofrece la empresa. Está, entonces, a cargo del consumidor la gestión de buscar, seleccionar y pagar. Dependiendo de cuál y cómo sea el tipo de producto, el consumidor se encontrará con un catálogo para seleccionar productos con sus descripciones, los cuales figuran en una “góndola virtual”. Una vez seleccionado, se agrega al “carrito de compra”. El paso siguiente es la forma de pago. Esta sección es llamada “pasarela de pagos”, porque intervienen los distintos medios, como por ejemplo, tarjeta de crédito, transferencia bancaria, cuotas dadas por las tarjetas o por acuerdos directos de comercio.

Al ingresar a la pasarela de pagos el cliente está en una etapa crítica de la compra que se denomina “check out”. Si esta etapa no está bien armonizada es común observar gran cantidad de usuarios abandonar la operación. El motivo del abandono se puede analizar para poder hacer los ajustes necesarios en función de que la experiencia del usuario sea más satisfactoria y la tasa de conversión (cociente entre click y objetivo) se pueda mejorar. El camino es la medición constante y el ajuste si lo amerita. Se debe tener en cuenta que el proceso de compra on line presenta diferentes instancias de conversión, por ejemplo, hacer que alguien abra un correo electrónico, lograr que haga clic en el enlace de llamado a la acción dentro de ese correo electrónico, ir a la página de destino y completar un formulario de registro para leer su contenido, donde la compra del producto es la conversión definitiva.

Una vez detectada la fuga o abandono, durante el proceso de análisis de los motivos, aparecerán diferentes factores que en definitiva serán indicadores de la no satisfacción de la necesidad del cliente. A modo de ejemplo: si el abandono se localiza en la parte de elección de la financiación, es probable que la competencia tenga quizás mejores opciones de accesibilidad para este rubro. O sea, que el botón de financiación no esté claro o amigable y el usuario decida entonces dejar la navegación simplemente porque no lo encontró en el momento adecuado o con el tiempo necesario para desentrañar cómo hacer para lograr su objetivo de compra, el cual es dejado “para más tarde” con la consiguiente posibilidad de que la persona no vuelva y la venta no se concrete.

El último tramo de la compra es el de logística, que refiere a la entrega del producto comprado. En esta sección se necesita mucha información para poder acceder en forma correcta al domicilio o al punto de entrega, según lo que el usuario haya seleccionado al momento de comprar.

Estas particularidades son propias del comercio electrónico con productos. En el mundo de los viajes y el turismo esta última etapa está digitalizada. Cualquier adquisición se transforma en un e-voucher de servicios o en un ticket virtual. No es

necesario que el cliente se tenga que acercar a una agencia ni envío alguno. Hoy sólo queda en formato papel documentación de visas y algunas vacunas.

Hasta aquí, entonces, hemos desarrollado los pasos operativos. Pero una transacción electrónica también lleva mucha información adicional del ámbito legal y administrativo. Todo lo que se pueda aclarar y darle más seguridad y confianza al consumidor es una buena práctica que corresponde ejercitar.

El “Libro blanco del comercio electrónico. Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES”²⁷, reconocida herramienta técnica publicada por la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM)²⁸, al respecto expresa:

Cuando se trate de una página web de una empresa o profesional que para realizar su actividad requiera de autorización administrativa o inscripción en cualquier registro, deberán constar los datos de dicha autorización o registro. También en el caso que la empresa se haya adherido a algún código tipo o sello de calidad, como Confianza Online así deberá constar en el aviso legal. Según el tipo de página web o servicio que ofrezcamos, también es necesario informar en las condiciones generales de contratación (AECEM. 2009: 55)

Se finaliza con un último paso que puede incluir desde un agradecimiento hasta dar instrucciones al consumidor, según sea el caso, para la coordinación de la entrega o información relevante para su uso.

Los sitios que están preparados para esta acción se denominan “tienda”, reservándose el nombre convencional de “sitio web” a aquellos que tienen una tarea más informativa o institucional.

²⁷ Ver https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/243/8/AECEM_Libro_Blanco.pdf

²⁸ La Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, actualmente Adigital (Asociación Española de la Economía Digital), es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2005. Forma parte de la Federación Española de Comercio Electrónico y Marketing Directo, entidad que se origina en 1977 con el objeto de favorecer el crecimiento y consolidación del sector en todos sus ámbitos fomentando y difundiendo el desarrollo del comercio electrónico en España. El libro fue publicado en forma electrónica dentro del Plan Avanza del Gobierno de España con la ayuda del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, con Licencia Creative Commons.

No obstante, cuando un sitio o tienda al menos cumple dos de los pasos mencionados, ya se habla de comercio electrónico: búsqueda, selección de una pieza del catálogo, medio de pago, logística.

En muchos casos el cliente, selecciona el producto y la forma de pago, pero la entrega está a cargo del comprador. O selecciona y la compra se realiza al retirar el producto. Esto depende justamente de los estadios de desarrollo de la tecnología y de la conectividad, lo cual varía mucho por región geográfica.

El siguiente paso está relacionado a darle difusión a esa tienda o web, a través de buscadores. Al respecto, el “Libro blanco de comercio electrónico” antes mencionado mantiene :

La explosión de las búsquedas en internet lideradas por Google, Yahoo y Windows Live (Microsoft) ha llevado a que el usuario de internet se apoye básicamente en los buscadores como puerta de entrada a internet y que a través de estos buscadores se haya habituado a encontrar lo que necesita en cualquier faceta de su vida, tanto personal como profesional (AECEM. 2009: 11)

4.8.3. Tipos de comercio electrónico y modelos de negocio

La clasificación que se ofrece en la tabla a continuación es la más difundida dentro del ámbito del comercio electrónico:

Modelo de negocio	Descripción	Optimiza
Business to Business (B2B)	Empresas que hacen negocios entre ellas. El business-to-business aplica a la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también a la relación entre el distribuidor y el comercio minorista. No hay vinculación con el consumidor final.	Cadena de suministros
Business to Customers (B2C)	Empresas que venden al consumidor final.	Experiencia del consumidor

Customer to Customer (C2C)	Plataforma a partir de la cual los consumidores compran y venden entre ellos. Es la forma más antigua de comercio electrónico que conocemos. Estas plataformas surgen como una manera de ayudar a la gente a negociar directamente con otras personas o poder comprarle a las empresas de manera más beneficiosa para ellos.	Consumidores como comunidad de proveedores
Business to Government (B2G)	Empresas que venden productos o servicios a instituciones gubernamentales.	Cadena de suministros
Customer to Business (C2B)	Consumidores venden productos o servicios a empresas	Experiencia del proveedor

A la clasificación presentada no se le puede dejar de agregar:

- El **modelo marketplace o e-marketpace**:

Se trata de una tienda online donde venden sus productos otras tiendas. Se compone de una plataforma electrónica creada y gestionada por un tercero ajeno a un negocio, donde se juntan el vendedor y el comprador.

- El **modelo B2B2C (Business to Business to Consumer)**:

Esta modalidad de comercio electrónico agrupa el modelo B2B y el modelo B2C. Se trata de una versión más sofisticada de lo que podría ser la simple superposición de los dos modelos de negocio. Con la misma plataforma online y la misma plataforma de distribución se crea la cadena de valor completa, desde que un producto o servicio se fabrica hasta que llega al consumidor final.

4.8.4. Importancia del e-commerce en nuestro país

La alternativa del comercio electrónico ha sido un paliativo para muchas actividades para poder mantenerse de pie y evitar su cierre durante la cuarentena, e inclusive para reformular su modelo de negocio a futuro. Aquellas organizaciones que

ya venían desarrollando este canal debieron realizar ajustes debido a su abrupta aceleración en este período, especialmente en lo relativo a la entrega de producto.

Para poder expresar esta realidad, la ya mencionada Cámara Argentina del Comercio Electrónico anunció los resultados del primer semestre de 2020, a través de un estudio de mid term denominado “Barómetro del Covid”²⁹. En el comunicado publicado por la CACE, se puede leer:

En los primeros 6 meses del año, el eCommerce en la Argentina facturó \$314.602 millones de pesos, lo que representa un incremento del 106 % con respecto al mismo período 2019. En el primer semestre 2020 se vendieron 92 millones de productos a través de 54 millones de órdenes de compra. Cada vez los usuarios se muestran más activos en los sitios de eCommerce: el tráfico registra un incremento del 14% que el MID 2019, alcanzando 2.505 millones de sesiones en lo que va del año. Asimismo, el dispositivo *mobile* demuestra un importante crecimiento tanto en las búsquedas como en las compras a través de dispositivos móviles: el tráfico a través de esta herramienta fue de un 76 %, mientras que las compras efectuadas representaron un 55% (vs. 50 % en MID 2019).

Esto se vio coronado con las ventas realizadas en el Hotsale, evento comercial que organiza también la CACE, que se realiza por modalidad virtual y en la edición 2020 generó gran expectativa como un activador de una economía muy estancada y recesiva.

Cabe señalar que en otros eventos similares la categoría “viajes y turismo”, especialmente “boletos aéreos”, era líder de ventas. Esto no sucedió en la edición 2020, donde la actividad apenas si tuvo un leve repunte pero no alcanzó esa posición.

Según el informe antes citado, las categorías más vendidas en el primer semestre 2020 fueron:

²⁹ El estudio fue producido por la empresa Kantar para la CACE y leído en el evento internacional “eCommerce day Buenos Aires” realizado el 27 de agosto de 2020, en su 14ª edición. Se trata de un evento de capacitación y networking con actividades en vivo en formato digital con calidad televisiva, organizado por el eCommerce Institute y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Durante el evento se entregaron los eCommerce Award Argentina 2020. Es el mayor reconocimiento que se otorga a las empresas del sector en América Latina. En la categoría “eCommerce en la industria turística” el líder fue la empresa Almundo. Ver <https://www.ecommerceday.org.ar/2020/2020/00/>

- Alimentos y bebidas
- Hogar, muebles y jardín
- Herramientas y construcción
- Indumentaria (no deportiva)
- Indumentaria deportiva

Al mismo tiempo, el informe muestra que a mediano plazo, los compradores proyectan una mayor compra en los siguientes rubros, por lo que se prevé el crecimiento de los mismos:

- Animales y mascotas
- Medicamentos de venta libre
- Consumo masivo (artículos de limpieza. alimentos y bebidas)
- Delivery de comidas

Como se puede apreciar, no figuran ni boletos aéreos ni ningún otro producto de la industria turística. Tal como se verá en el apartado que sigue, la pandemia sumió a la industria en una depresión aguda de la actividad.

Sobre las preferencias del consumidor en medios de pagos y logística el informe destaca que las tarjetas de crédito con el 77% siguen siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios y que respecto de la logística y entrega de productos, lidera la entrega a domicilio con el 60% (39 % en 2019), disminuye el retiro en punto de venta con el 33 % (50% en 2019). Estos datos son una muestra de la influencia de la cuarentena en los hábitos de compra, que se agregan a la compra on line.

5. ANÁLISIS CONTEXTUAL

En este apartado se realizará un análisis desglosado de la situación, el cual se organiza en análisis Pestal, del mercado, del cliente, de la competencia y de la organización objeto del plan de marketing.

5.1. Análisis PESTAL

A continuación, se presentará el análisis de los contextos político-económico,

social, tecnológico, ambiental y legal correspondientes a la industria del turismo en la que se insertará el plan de marketing a desarrollar.

5.1.1. Contexto político-económico

El presente trabajo se empezó a construir un tiempo considerablemente anterior a la pandemia por el coronavirus, para ser luego atravesado totalmente por la misma.

Por ese motivo, el análisis que se propone en este apartado fue organizado como sigue a continuación:

5.1.1.1. Argentina antes del coronavirus

Argentina afrontó en el 2019 un año caracterizado por la incertidumbre política hasta el mes de agosto en que se realizaron las PASO primarias abiertas simultáneas y obligatorias. Luego de esa instancia y ante el resultado adverso, el gobierno del ex presidente Mauricio Macri se fue debilitando, ocasionando ese mismo mes una nueva y fuerte devaluación del peso sobre el dólar.

El país llegaría a las elecciones del mes de octubre con una economía estresada por falta de política y de confianza.

Luego del complejo proceso electoral, en el mes de diciembre, asume la presidencia el Dr. Alberto Fernández.

Ya en ese momento, la política argentina representaba un gran interrogante para la realización de inversiones a futuro, siendo difícil pensar al país por fuera de la región. Una economía tan inestable con ciclos muy marcados de crecimiento y estancamiento hace a la Argentina poco interesante para realizar inversiones de mediano plazo y de perfil productivo. Sólo logra atraer inversiones de especulación financiera ante ganancias muy elevadas gracias a las tasas en pesos del 60% valor de referencia Banco Nación, a diciembre 2018. Estos valores son muy tentadores para la especulación financiera e inviables para proyectos productivos que tienen tasas de retorno mucho más bajas.

De acuerdo al Informe “El frente externo sigue siendo un desafío” de la

consultora Invecq^{30*}, la Balanza de Pagos de 2018 en crisis mostró las cuentas externas con un déficit de la cuenta corriente superior a los cinco puntos del PBI por lo que en el primer semestre de 2018 ocurrió un sudden stop, quedando sin financiamiento externo ese exceso de gasto que reflejaba la cuenta corriente. Se genera por parte del gobierno de Macri la “corrección”: el aumento del dólar, fuertes ajustes, aumento de la inflación, erosión de los ingresos reales y recesión de la demanda agregada. Ese proceso culminó en 2019 con un déficit de cuenta corriente que se había reducido considerablemente, promediando menos de un punto del PBI e incluso con superávit, lo que hizo suponer que la situación externa estaba en parte resuelta. Sin embargo los primeros meses del 2020 mostraron la exportación argentina en franco deterioro. Como se verá más adelante, la situación se tornó más inconveniente tanto para la economía en general como para el sector del turismo en particular.

Cabe aquí hacer un paréntesis en la revisión histórica de la economía argentina, compuesto de ciclos recurrentes de crecimiento y depresiones, que realiza la tesista Correa (2010) manteniendo que desde principio del siglo XX nuestro país tuvo períodos de recesión prácticamente de uno de cada tres años. Del mismo modo, el informe del Banco Mundial “Hacia el fin de la crisis en Argentina. Prioridades para un crecimiento sostenible y prosperidad compartida”³¹ enfatiza dichos períodos de recesión recurrentes a partir de 1950. Este fenómeno ha afectado sensiblemente la implementación de políticas públicas destinadas al fomento de la productividad, empeorando inevitablemente la distribución del ingreso y profundizando las actividades financieras en detrimento de las de inversión a largo plazo:

Los costos no son pagados de manera simétrica por todos los estratos socioeconómicos, impide la consolidación de un empresariado nacional con vocación de invertir y entorpece la asociatividad entre sectores y el desarrollo de cadenas de valor. Todo esto contribuye a una indefinición acerca del perfil

³⁰ Ver <https://www.invecq.com/contenidos/economia/frente-externo-sigue-siendo-desafio/>

³¹ Ver <http://documents1.worldbank.org/curated/en/693981558012501931/pdf/Summary.pdf>

productivo del país. En relación al crédito, no se desarrolla una verdadera cultura del crédito: los ahorristas eligen depositar a corto plazo y en moneda extranjera, o bien en el exterior, los bancos no profundizan lo suficiente el crédito de largo plazo, se concentran en nichos de mercado que sean rentables a corto plazo, aplicando tasas de interés muy altas para la actividad productiva. El resultado es un sistema financiero que no es lo suficientemente profundo, y dificulta que los ahorros se canalicen hacia el aparato productivo (Correa. 2010:21).

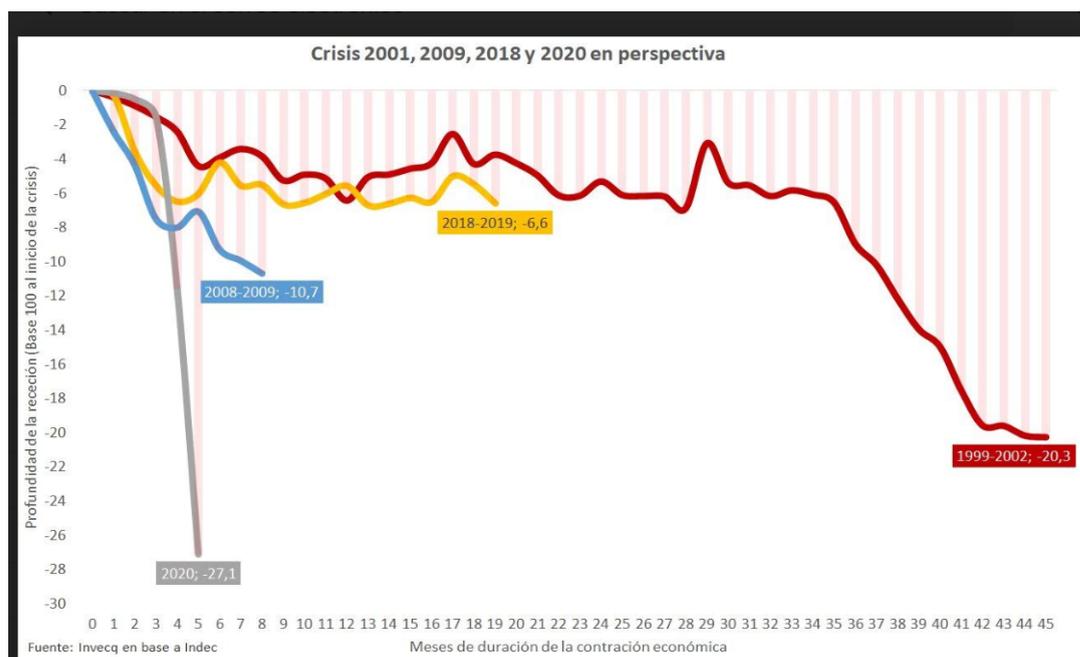
La vigencia del estado de situación presentado se pone en relieve con una mirada puesta en la región. Cabe recuperar en este sentido el informe de la consultora Deloitte*, escrito cuatro años antes de la pandemia del coronavirus, en el cual se mantiene que:

La región necesita de manera impostergable una estrategia de crecimiento sustentada en las mejoras de los niveles de productividad. Teniendo en cuenta que el contexto internacional no va a recuperarse en el corto plazo, fracasar en la puesta en marcha de aquella estrategia podría significar el riesgo de quedar inmersos en una situación de muy bajo crecimiento económico por más tiempo del recomendable desde el punto de vista económico, político y social (2015:3).

La importancia de la industria turística dentro del producto bruto interno de nuestro país es un factor de trascendencia a la hora de implementar políticas de Estado pues puede constituirse en un ingreso de gran envergadura dentro del presupuesto. Aún en los momentos de crisis económica el sector genera puestos de trabajo e ingreso de divisas, esto último a través de un movimiento de magnitud del mercado atrayendo turismo internacional, que es conocido como “exportación no tradicional de servicios”³²

A continuación, se presenta un cuadro con la progresión de la caída de los ingresos del PBI en las distintas crisis que ha atravesado el país en los últimos veinte años.

³² La Ley 25.997 Nacional de Turismo ya mencionada establece en su artículo primero: “El turismo receptivo es una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas, resultando la actividad privada una aliada estratégica del Estado.”



Fuente : <https://twitter.com/eodomecq/status/1279796818218549248> 5 de julio de 2020.

La nueva gestión de Alberto Fernández tomó decisiones para poder contener la volatilidad de la moneda americana: el 23 de diciembre de 2019 se instaura un nuevo impuesto denominado PAÍS , que afecta entre otros en forma directa a las transacciones vinculadas a los viajes al exterior. Tributa un 30% sobre el valor del producto si es que se paga en pesos. No se incluye si el contribuyente paga en dólares. El objetivo es evitar la pérdida de divisas hacia el exterior para buscar nivelar la balanza de pagos tan desfavorable.

Esto significó que para la venta de boletos aéreos al exterior y de hotelería el valor del dólar pasaría de 59 a 80 pesos por el impuesto antes mencionado. Esta medida tardó en ponerse en vigencia, pero fue dando fuertes indicios de su aplicación. La consecuencia fue que durante el mes de diciembre la venta fue extraordinaria, ya que los clientes compraron en forma compulsiva para evitar este impuesto.

Los meses de enero y febrero de 2020 fueron meses para el negocio de una demanda en plena caída. El consumidor se sintió afectado con ese nuevo aumento y no

estaba dispuesto a pagar con el 30 %. Las ventas cayeron a nivel nacional casi un 50 % en estos meses en moneda constante.

Según el listado de ventas de las principales diez EVT en el mes de enero 2020 comparado con el mismo periodo del año anterior, la columna Evolution marca pérdida o aumento en volumen de dinero en moneda constante. El líder de la industria muestra una caída del 5 % comparado con el mismo mes del año anterior.

Industry - Sales Analysis - Argentina			
SALES O&D: by Agent-Network			
From: 01/Jan/2020 To 31/Jan/2020 (Comparative)			
Market : Argentina	Currency : USD		
Amount	2019	2020	Evolution
Agent-Network	Industry+YQ/YR	Industry+YQ/YR2	Industry
DESPEGAR AR	44.053.225	19.862.812	-55%
ALMUNDO	12.282.394	8.842.118	-28%
TUCANO TOURS AR	10.414.224	5.389.686	-48%
AMERICAN EXPRESS AR	5.124.410	5.296.344	3%
OLA	9.123.067	4.820.427	-47%
TTS VIAJES	8.878.792	4.568.385	-49%
CARLSON WAGONLIT AR	4.149.425	3.733.581	-10%
BIBLOS TRAVEL	6.231.015	3.687.585	-41%
RICALE	4.807.931	3.616.044	-25%
BCD TRAVEL AR	3.081.600	2.998.657	-3%

FURLONG	4.131.608	2.863.097	-31%
AEROLAPLATA	4.708.888	2.586.266	-45%
EUROVIPS	4.556.479	2.380.870	-48%

Fuente : IATA BSP ventas mes de enero 2020.

En el siguiente cuadro sobresale la caída del líder con un 46 % menos de venta en el periodo acumulado enero y febrero 2020 versus mismo periodo del 2019.

Industry - Sales Analysis - Argentina			
SALES O&D: by Agent-Network			
From: 01/Jan/2020 To 29/Feb/2020 (Comparative)			
Market : Argentina	Currency : USD		
Amount	2019	2020	Evolution
Agent-Network	Industry+YQ/YR	Industry+YQ/YR2	Industry
NOT ALLOCATED	82.114.063	45.330.672	-45%
DESPEGAR AR	72.739.143	39.400.432	-46%
ALMUNDO	21.754.308	16.727.796	-23%
TUCANO TOURS AR	20.048.150	10.254.356	-49%
OLA	17.470.723	10.148.869	-42%
AMERICAN EXPRESS AR	10.403.474	9.722.770	-7%
TTS VIAJES	17.560.414	9.300.494	-47%
BIBLOS TRAVEL	12.330.217	7.900.010	-36%
CARLSON WAGONLIT AR	8.586.712	6.465.856	-25%

RICALE	10.148.638	5.856.760	-42%
FURLONG	7.882.363	5.560.407	-29%
TOTAL	281.038.205	166.668.422	-36%

Fuente : IATA BSP ventas meses de enero / febrero 2020

En el caso del cuadro que sigue, se muestran los valores correspondientes al mes de marzo de 2020, respecto de la venta de boletos aéreos de las principales EVT de la Argentina. La caída de ventas del líder es del 78% menos respecto al mismo periodo del año anterior.

Industry - Sales Analysis - Argentina			
06 Apr 2020 14:59 GMT			
SALES O&D: by Agent-Network(Id-9,031,970)			
From: 01/Mar/2020 To 31/Mar/2020 (Comparative)			
Market : Argentina	Currency: USD		
Amount	2019	2020	Evolution
Agent-Network	Industry	Industry 2	Industry 3
50262 -DESPEGAR.COM.AR	27.104.456	6.061.654	-78%
NOT ALLOCATED	21.166.135	4.824.644	-77%
550033 -ALMUNDO.COM	7.902.553	2.158.516	-73%
5590100 -TTS VIAJES	8.342.600	1.898.703	-77%
5550060 -OLA	6.739.707	1.374.960	-80%
550319 -FURLONG-FOX S.A.	3.341.001	1.176.251	-65%
5550568 -OPTAR	3.408.672	1.173.038	-66%

5550824 -BIBLOS	3.344.999	987.634	-70%
5550659 -TUCANO TOURS	9.147.495	966.091	-89%
4 -AE GLOBAL BUSINESS TRAVEL	4.911.489	932.269	-81%
77727 -RICALÉ VIAJES S.R.L.	4.687.121	749.022	-84%
TOTAL	100.096.228	22.302.783	-76%

Fuente : IATA BSP ventas mes de marzo 2020.

La venta de boletos aéreos a través de agencias de viajes en su conjunto en el mes de marzo 2020 tuvo una caída del 80%. No se registra una situación así en la Argentina ni siquiera en las ventas de la crisis del 2002. En aquella situación, en ningún momento se suspendieron las ventas de boletos aéreos a nivel global produciéndose un fenómeno sin precedentes.

	MARZO 2019	MARZO 2020	VARIACIÓN
VENTA TOTAL EVT	158.128.316	31.123.936	-80,32%

Fuente : IATA BSP. Elaboración propia.

Sobre la situación global podemos decir que la actividad de los viajes y el turismo viene siendo muy afectada por la situación macro y la consecuencia del achicamiento del mercado por la pérdida del poder de compra de los consumidores.

5.1.1.2. Contexto internacional del mercado de los viajes antes de la pandemia

En los últimos días del año 2019, una noticia dio cuenta de la caída del pionero de los viajes organizados. La primera agencia de viajes y líder a nivel global, Thomas

Cook, fundada en 1841, se ha declarado en quiebra, dejando alrededor del mundo una cantidad sin precedentes de pasajeros con servicios a medio brindar.

¿La situación de esta empresa está vinculada a los cambios en la forma de adquirir del consumidor o a la fuerte presión de grandes grupos económicos? ¿O al enfrentamiento entre los tour operadores tradicionales con fuerte inversión vertical? Recordemos que esta mega empresa era dueña en forma parcial o total de los procesos que forman parte de la cadena de valor. A modo de ejemplo: local de ventas / compañía aérea / traslados / hotel / otros servicios complementarios.

Por otro lado, Thomas Cook también presentaba la entonces nueva forma de reintermediación que son las plataformas digitales en su versión OTA si fuera agencia, o banco de camas si fuera solo de hotelería.

En ambas figuras se encuentran, hasta hoy en día, poderosos intereses económicos con forma de grupos de inversión que deciden sobre el futuro de estas organizaciones en base a la apuesta de crecimiento que realizan.

Esta caída seguramente ha de favorecer la concentración de los actores que quedan todavía en juego en el mercado. Si este es el panorama en Europa, cabe preguntarse qué podemos esperar del mercado latinoamericano y muy particularmente de la situación local, donde el mercado emisor ha dejado de ser un gran productor para caer sumergido en una profunda crisis.

5.1.1.3. El turismo argentino e internacional y la pandemia

En el mes de diciembre de 2019, en la ciudad china de Wuhan, se desata la pandemia del coronavirus afectando a alrededor de once millones de personas y extendiéndose en poco tiempo a prácticamente todo el mundo. A comienzos del mes de enero de 2020 los científicos chinos logran identificar esta nueva versión viral denominado primero COVID 19 (Coronavirus Disease 2019) y luego Sars - Cov- 2, por ser segunda versión de un virus ya conocido en China.

A comienzos del mes de febrero se produjo un incidente en el ámbito turístico internacional que causó una gran conmoción mundial: el caso del crucero británico Diamond Princess. Este buque, que transportaba a 3700 personas, pasa a ser, según

reporta la BBC News³³, el lugar con más casos infectados luego de Wuhan, quedando, entre el 3 y el 18 de febrero, en cuarentena por dos semanas en el Puerto de Yokohama, Japón.

Este incidente se fue transformando con el correr de los días en un fenómeno de riesgo sanitario que va de lo local a lo global. El 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud declara la pandemia del coronavirus que afecta sanitaria y económicamente a los países de Europa y Asia, norte de África, Sudáfrica y a EEUU, en forma contundente.

El gobierno local toma medidas drásticas en base a recuperar la experiencia observada en los países más afectados, como Italia y España, vinculadas a intentar que no se extienda del mismo modo la circulación y contagio del virus en la población. Se declara entonces en Argentina, el 19 de marzo 2020, el estado de cuarentena para toda la población.

Mientras, el mercado del turismo argentino comenzaba a sufrir severas consecuencias. Los pasajeros que ya tenían compromisos de viajes pedían cancelaciones y las reservas de posibles nuevas ventas se demoraban ante tantas dudas. Está situación se va acrecentando hasta que los países más afectados comienzan a cancelar vuelos y los gobiernos piden cerrar sus fronteras. En este contexto la cadena de pagos se va degradando hasta detenerse, los flujos financieros se ven severamente afectados y la perdurabilidad de los negocios es puesta en riesgo. Al respecto, en el sitio de finanzas de Microsoft se lee una noticia procedente de la Agence France-Press (AFP)*, en el mes de marzo de 2020³⁴:

“Es una "situación sin precedentes" y "nadie sabe cuánto durará ni cuál será su impacto”, estimó Brendan Sobie, analista independiente del sector basado en Singapur (...) Esta crisis también podría conducir, en el largo plazo, a cambios para los usuarios y a "un aumento de tarifas porque las compañías intentarán compensar

³³ Ver <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51518722>

³⁴ Ver

<https://www.msn.com/es-ar/finanzas/noticias/las-compa%C3%B1as-a%C3%A9reas-piden-ayuda-ante-crisis-por-coronavirus/ar-BB11ja1v>

sus pérdidas", advirtió Shukor Yusof, analista de la consultora aeronáutica Endau Analytics, de Malasia.

Por otra parte, y para ver las previsiones de la actividad, el sitio de análisis de tráfico de internet similarweb³⁵ nos muestra la siguiente información, explicando que investigar la situación de la industria del turismo permite acceder a la magnitud del impacto del coronavirus en la economía globalizada. Esto incluye viajes aéreos, hoteles, alquiler de autos, cruceros y más. Se mantiene que, por ejemplo, monitorear de cerca el tráfico a los sitios de reserva de hoteles aporta comprensión sobre la magnitud del impacto del coronavirus en este sector, así como una señal temprana de un retorno a la normalidad.

El hecho de que el estudio de los diferentes componentes del turismo constituya una medida de la situación a nivel mundial, no hace más que contribuir a demostrar, tal como se dijo anteriormente, la trascendencia de este sector en la economía a nivel global.

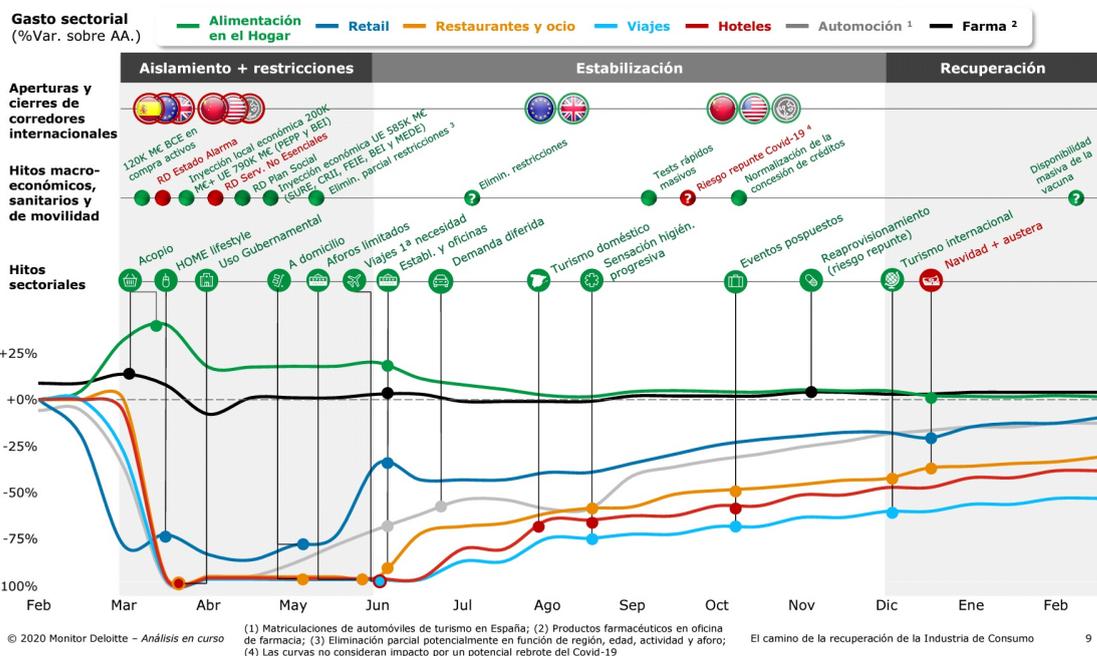


Fuente: <https://www.similarweb.com/coronavirus#sector-impact>. Abril 2020.

Como expresa el gráfico, la caída de la actividad de los viajes a nivel global se estima entre un 30 y un 40%.

³⁵ Ver <https://www.similarweb.com/coronavirus/#keywords-and-websites>

En el documento sobre el caso español “El camino de la recuperación de la industria de consumo. COVID-19: posibles escenarios, recuperación por sectores y cambios en el hábito del consumidor”³⁶ publicado en línea en mayo de 2020 por la ya mencionada consultora Deloitte, se presenta un gráfico que permite distinguir tres fases en la recuperación de dicho país. Primero la de aislamiento y restricciones cuyo final para el país europeo, ocurriría a mitad de mayo aproximadamente. Hasta entonces, sectores como la restauración, el retail, los viajes o los hoteles se muestran casi sin actividad o con actividad muy baja. A partir de esa fecha entrarían en la fase de estabilización donde se reanuda la actividad. Aquí, sectores como el retail o el de los restaurantes y ocio presentarían una subida mayor que el resto.



Fuente: Documento El camino de la recuperación de la industria de consumo. Página 9. Mayo 2020.

Específicamente sobre el sector turismo, el informe mencionado señala:

³⁶Ver

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/camino-recuperacion-consumo-covid-19.html>

La recuperación de este sector vendrá marcada también por la reapertura de los corredores turísticos y la implantación de protocolos higiénicos que den confianza al consumidor. La evolución será del -95% en abril al -55% en diciembre (vs. 2019). Durante el verano, se apreciará una ligera recuperación del turismo doméstico (principalmente peninsular) que contará con la conversión del turismo emisor español a doméstico, es decir, españoles que viajaban al extranjero irán ahora a destinos nacionales (Informe Deloitte. 2020:8).

La pertinencia del caso español radica en que este es uno de los países europeos en que principalmente se basa el gobierno argentino para determinar su política respecto a la pandemia

En este mismo sentido, el blog y sitio de noticias de viaje de Hosteltur*³⁷ sobre la crítica situación a nivel global señala que la Organización Mundial del Turismo* (OMT) se ha expedido pidiendo apoyo a los gobiernos con ayuda específica para la industria turística y al sector privado:

La Organización Mundial del Turismo (OMT) confirma que el turismo es el sector económico que más se ha visto afectado por el COVID-19 y por ello ha creado un Comité Mundial de Crisis para el Turismo y está preparando una Guía Mundial para la Recuperación.

La OMT hace un llamamiento a la cooperación internacional para diseñar una respuesta unida basada en las últimas recomendaciones de salud pública y que tenga en cuenta el profundo impacto económico y social que la pandemia va a generar en nuestra industria.

La OMT señala que a escala mundial el 80% del sector turístico está formado por pequeñas y medianas empresas, con lo que el impacto social de la crisis será muy fuerte. El turismo supone el medio de vida para millones de familias en todo el mundo, tanto en entornos urbanos como en comunidades rurales remotas, en las que el turismo, muchas veces, es el principal motor de desarrollo económico y una

³⁷Ver

https://www.hosteltur.com/135476_la-omt-crea-un-comite-mundial-de-crisis-para-el-turismo-ante-el-coronavirus.html

herramienta valiosa para la justicia social y la protección del patrimonio y los recursos naturales

5.1.1.4. Las pequeñas y medianas empresas y la pandemia

Sobre el impacto en las organizaciones pymes y su efecto económico y financiero se puede observar en la web del sitio de negocios Business Insiders^{38*} el trabajo que realizó la Fundación del Banco de Morgan para analizar cuál es el disponible financiero de las pequeñas y medianas empresas más allá de su giro de negocios. Al respecto, se sostiene:

Un análisis del Instituto JPMorgan Chase de 597.000 sobre pequeñas empresas, realizado entre febrero a octubre de 2015, descubrió que la mitad de las compañías tenía una reserva de efectivo lo suficientemente grande como para soportar 27 días comerciales sin ingresos. La mitad de ellas no contaban con esa capacidad.

Los “días de amortiguación de efectivo” son la cantidad de días que una empresa puede continuar pagando sus gastos frecuentes, como nómina, proveedor de compras o reembolso de préstamos, sin aportar dinero en forma de ingresos, reembolsos de impuestos o transferencias de inversores o ahorros privados de los propietarios.

El Instituto JPMorgan Chase calculó los días de amortiguación de efectivo calculando la proporción de cuánto dinero tenía una empresa al final del día en función de sus salidas diarias promedio. La mayoría de las empresas se quedaron sin días de amortiguación en un mes.

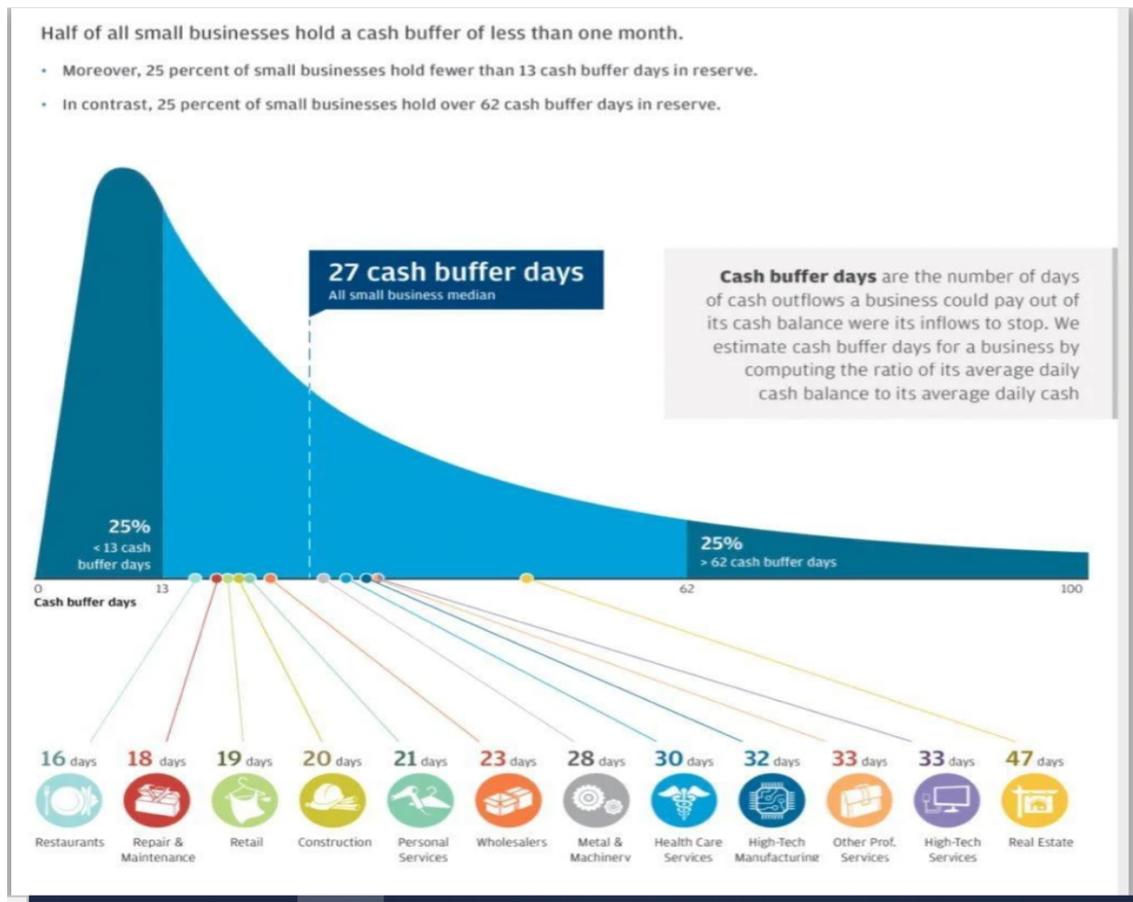
El trabajo si bien no es actual, habla sobre cierta fragilidad de la organización pyme. Estas no tendrían más de treinta días para soportar su supervivencia sin ingresar en números negativos. Si este es el panorama para las pymes en Estados Unidos, cabe preguntarse cuál será el de las agencias de viaje en la Argentina.

A continuación, se presenta un cuadro que indica la evolución del cash flow en la empresa pyme, el cual varía en las organizaciones según su tipo de actividad. Con

³⁸Ver

<https://www.businessinsider.com/how-long-companies-can-survive-without-bringing-in-money-2020-3>

una variedad de 16 a 47 días quedando en 28 días el promedio de días de efectivo disponible



Fuente: www.businessinsider.com. Marzo 2020.

Por otra parte, cabe señalar que en los viajes y el turismo se distinguen dos modalidades bien definidas:

- Modalidad emisiva: las empresas tienen a sus clientes en el propio país y la venta es a destinos del exterior.
- Modalidad receptiva: los mercados son del exterior y el producto que se vende es el local.

Una particularidad para que el negocio viere para el turismo receptivo o emisor es el tipo de cambio del mercado local. Es la primera vez que se da que la situación supera al tipo de cambio.

Con la última devaluación encubierta que sería el ya mencionado impuesto País, se abrió cierta expectativa para el negocio receptivo. Con esta situación daría igual incertidumbre para cualquiera de las dos modalidades.

La OMT señala que a escala mundial el 80% del sector turístico está formado por pequeñas y medianas empresas, dato que permite vislumbrar el impacto social de la crisis.

5.1.1.5. Las compañías aéreas y la pandemia

Entre los grandes afectados de esta pandemia sin duda se encuentran las compañías aéreas ya que cumplen un rol estratégico para los países y su desarrollo en materia de turismo. Tener su infraestructura en tierra y sin poder producir ventas es un gran daño económico para tales empresas. Cabe señalar, que al momento de la escritura del presente trabajo, rige la suspensión de vuelos hasta el 1 de septiembre de 2020.

En el sitio periodístico radial de turismo www.contracuadro.com.ar³⁹ pudimos tomar la entrevista que sobre esta crisis se le realizó al ejecutivo Diego Gracia, delegado general de la empresa aérea Air Europa, en abril de 2020⁴⁰.

De la misma se recuperan algunos datos de interés para la situación actual de las aerolíneas: se considera estar atravesando la peor crisis de la industria turística, hay desacuerdos al interior del sector respecto a las decisiones a adoptar, la actividad aérea es necesaria para el traslado de personas e insumos y por cuestiones humanitarias, los

³⁹ Ver <https://www.contracuadro.com.ar/radio/>

⁴⁰ Entrevista realizada por Manuel Sierra para el medio digital Ciudadanos Viajeros el 11 de abril de 2020 a las 14:14 hs. (Duración 20:22 minutos). Disponible en <https://www.contracuadro.com.ar/no-podemos-no-tener-aerolineas-operando-en-nuestro-pais/>

gastos de mantenimiento de las flotas ociosas tienen un impacto decisivo en el futuro de las compañías, estas no estarían en condiciones de devolver el dinero de pasajes a los usuarios, tal como previó la ley argentina.

Desde otro lado, en el blog especializado en turismo Reportnews⁴¹ el artículo “IATA solicita apoyo al gobierno” publicado el 8 de abril de 2020 indica que la International Air Transport Association⁴² expresa la necesidad de medidas de emergencia con el fin de enfrentar el impacto de la crisis del Covid-19 sobre el transporte aéreo. A través de palabras del vicepresidente de la regional IATA para las Américas, se advierte que sin ayuda “las aerolíneas que hoy operan en Argentina no estarán en condiciones de continuar en los niveles anteriores a la crisis, o en el peor caso, podrían dejar de existir por completo”.

Por tal motivo, la asociación sugiere al gobierno argentino considerar las siguientes medidas: crear líneas de crédito y paquetes de ayuda financiera, respaldo para compensar la reducción de ingresos, posponer la liquidación y/o pago de los impuestos y tasas de 2020, y eliminar o congelar los pagos relacionados con el uso de la infraestructura aeroportuaria, posponer la liquidación y/o pago de tasas, exonerar el pago de tasas protección al vuelo, operaciones y estacionamiento de aeronaves, la flexibilización de la aplicación de las normas de protección al usuario, y de gastos de compensación o multas generadas por posibles demoras y/o cancelaciones de vuelos.

⁴¹ Ver <https://reportnews.la/blog/2020/04/08/iata-solicita-apoyo-del-gobierno/>

⁴² La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) es la asociación comercial para las aerolíneas del mundo, que representa a unas 290 aerolíneas o el 82% del tráfico aéreo total. El Billing and Settlement Plan (BSP) proporciona servicios para la liquidación de transacciones financieras entre agentes de viajes y las aerolíneas. Este servicio consolida los montos adeudados por cada agente y los montos adeudados a cada aerolínea y permite que la liquidación se realice a través de una única transferencia financiera para cada participante.

El enlace BSP es un sistema innovador basado en Internet, que facilita estas interacciones e intercambios de información entre todos los participantes en el Plan de facturación y liquidación (BSP).

Además, de acuerdo a información presentada por el sitio contracuadro.com.ar ya mencionado, un artículo publicado por Ladevi*⁴³, el cual atribuye default al organismo, fue refutado mediante una carta del vicepresidente antes citado de IATA. Considera que el titular de la nota es engañoso, ya que no es IATA la que “no puede” pagar los boletos aéreos emitidos y no volados.



Fuente: Ladevi.. Ed.Nº721.Año XXVII.Portada.20 de julio de 2020.

Se trata de que cada uno de sus socios, que son precisamente las compañías aéreas, son responsables de su venta y por ende del riesgo de la falta de pago. La función de la asociación en realidad es la de realizar un clearing: es una cámara compensadora de créditos y débitos.

⁴³ Ver <https://argentina.ladevi.info/iata-desmiente-ladevi-pero-reconoce-el-default-del-sector-n21095>

Las compañías aéreas intentan solucionar el problema de los reembolsos de pasajes no volados con vouchers a cambio del dinero abonado, generando gran perjuicio a usuarios y agencias de viajes.

Sin embargo, Ladevi expresa que IATA reconoce el default de las compañías aéreas y su imposibilidad de devolver el dinero a los usuarios por los viajes no realizados. Estos viajes a reembolsar de boletos no volados del mercado Argentino representan USD 35 mil millones que no disponen y necesitan para poder ponerse de pie.

La realidad hasta aquí descrita está crudamente plasmada en el Informe “Estadísticas de turismo internacional”⁴⁴ del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), publicado en julio de 2020. El mismo aclara que, si bien la Encuesta de Turismo Internacional fue suspendida por la pandemia, por datos de la Dirección Nacional de Migraciones se está en condiciones de establecer que “por las restricciones fijadas, se observó que, en términos de viajes con motivos turísticos, el movimiento emisivo y receptivo de mayo fue nulo en todos los aeropuertos del país”, y que el mínimo movimiento que han tenido las líneas aéreas se explica por “vuelos de repatriación para los argentinos que quedaron varados en el exterior, y para los extranjeros que quedaron varados en la Argentina y no pudieron retornar a sus respectivos países de residencia al momento de cerrar las fronteras”(Informe citado, 2020:3).

El citado Informe muestra que en mayo de 2020 se registraron 13.423 entradas y 8.651 salidas considerando todos los aeropuertos del país y agrega que “el saldo de turistas en el período enero-mayo para toda la vía aérea internacional fue negativo en 129,8 mil” (Informe citado. 2020:4).

Hasta aquí, se puede apreciar que el terreno de las compañías aéreas se encuentra en una etapa de grandes dificultades. Sin embargo, al ser una situación con

⁴⁴ Ver https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_07_2059C6416A36.pdf

un alcance tan masivo es necesario que el sistema no pierda confianza ni tranquilidad frente a los consumidores, como una manera de apostar a la recuperación del sector cuando se alcance la nueva normalidad.

Por su parte, Argentina, de acuerdo al informe “Mercado emisor argentino. Situación y tendencias. Covid-19”⁴⁵ publicado en junio de 2020 por el Instituto de Turismo de España sobre la reactivación de sus mercados emisores, ya en 2019 Argentina salió del ranking de los veinte emisores con mayor gasto realizado con tarjetas extranjeras en nuestro país (en 2018, con 385 millones de euros y una caída del 15%, ocupó la posición N° 16). En ese año, fueron entre 45 y 47 las frecuencias semanales de vuelos directos entre ambos países.

Sobre la recuperación del mercado, IATA ha realizado un informe con fecha mayo 2020 por parte de su jefe de economía denominado “Covid 19: Outlook for air travel in the next 5 years”⁴⁶ De dicho informe, detallamos a continuación, los aspectos más importantes sobre la futura recuperación de la industria aerocomercial:

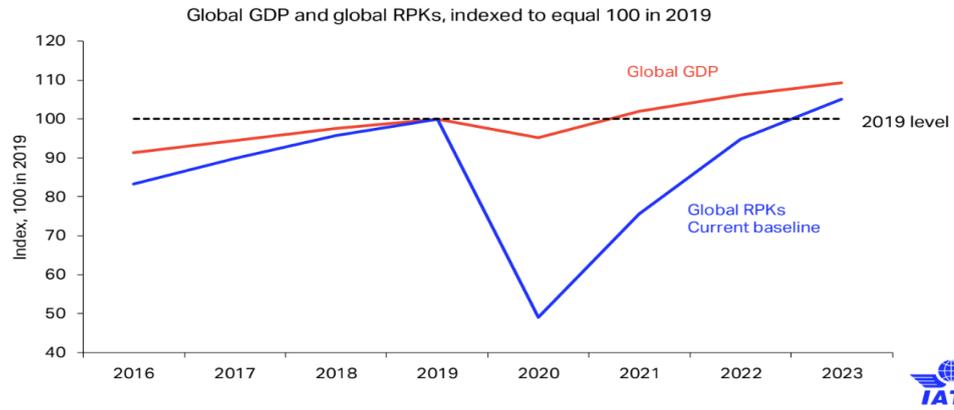
⁴⁵Ver

<https://www.tourspain.es/es-es/EstudiosCOVID/ARGENTINA.%20Situaci%C3%B3n%20y%20tendencias.%20COVID-19.pdf#search=argentina>

⁴⁶Ver

<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-outlook-for-air-travel-in-the-next-5-years/>

Air travel may recover more slowly than most of economy Global RPKs recover 2019 levels in 2023, 2 years behind GDP recovery

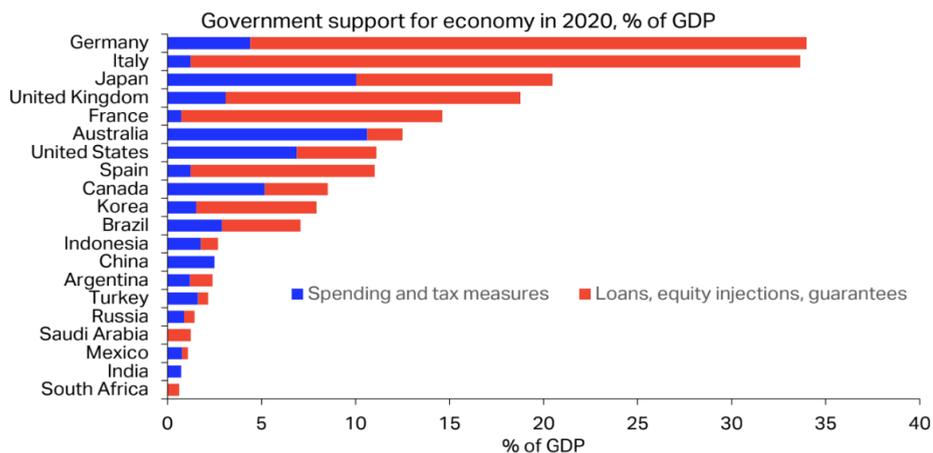


Fuente. Pearce, B. "Covid 19: Outlook for air travel in the next 5 years". Página 3. 2020.

En este cuadro detalla la gran caída o parálisis de la situación y la proyección de su curva de recuperación. Según este informe recién para el 2022 se recuperará el nivel del periodo pre pandemia.

Sobre la ayuda del Gobierno a la industria para su recuperación el informe muestra el siguiente cuadro:

Governments have provided unprecedented support Wage subsidies, grants and loans should allow strong GDP rebound



Source: IATA Economics using data from the IMF's World Economic Outlook, April 2020

Fuente: Pearce, B. "Covid 19: Outlook for air travel in the next 5 years". Página 2. 2020.

Se puede observar cómo los países centrales europeos están dispuestos a invertir para poder lograr revertir el gran deterioro económico que la industria está sufriendo.

5.1.1.6. Los prestadores y la pandemia

La descripción contextual que se viene ofreciendo hasta aquí, abarca como es de esperar, a todos o la mayoría de los prestadores de servicios turísticos, quienes ven afectados sus negocios. Los mismos tienen sus inventarios ociosos, no pudiendo apoyarse con venta a futuro, ni siquiera a través de las plataformas digitales, dado el marco de incertidumbre generado por las restricciones propias de la cuarentena.

Es el caso de las navieras para su producto crucero, como también alojamientos y transporte terrestre.

El sector hotelero, por ejemplo, (del mismo modo que las compañías aéreas) suele tener dinero por adelantado por reservas, el cual ingresa en la cadena de pagos. Al no poder financiarse con nuevas ventas, los prestadores entran en graves problemas financieros y económicos.

A continuación, se presenta un cuadro provisto por el Ministerio de Turismo y Deportes⁴⁷ que describe con números duros la situación de dicho sector, a números de abril 2020, confirmando que la actividad en pandemia en este período fue nula:

⁴⁷ Ver <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/> Se considera “parahotel” a los siguientes alojamientos turísticos: hostel, bed & breakfast, albergue turístico, hostel categorías standard y superior y hospedaje turístico y residencial turístico, categorías A y B (de acuerdo a Ley 4631-CABA).

Pernoctaciones, viajeros hospedados y estadia promedio. Abril 2020

Variable	Periodo	Pernoctaciones		Viajeros hospedados		Estadia promedio	
		Mil. Noches	Var La	Mil. Viajeros	Var La	Noches	Var La
Total	Abr-20	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
	Acum. 2020	14,0	-25,2%	5,1	-33,0%	2,7	11,7%
Residentes	Abr-20	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
	Acum. 2020	11,5	-22,6%	4,0	-32,3%	2,9	14,5%
No Residentes	Abr-20	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
	Acum. 2020	2,6	-35,0%	1,1	-35,1%	2,3	0,3%

Pernoctaciones por categoría hotelera. Abril 2020

Variable	Plazas disponibles	Pernoctaciones totales		Pernoctaciones residentes		Pernoctaciones no residentes	
	Mil. en el mes	Mil. Noches	Var La	Mil. Noches	Var La	Mil. Noches	Var La
Total	0,0	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
Hoteles 4 y 5 estrellas	0,0	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
Hoteles 3 estrellas	0,0	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
Hoteles 1 y 2 estrellas	0,0	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%
Parahotelero	0,0	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%	0,0	-100,0%

Fuente: Plataforma de datos, información y conocimiento. Encuesta de Ocupación Hotelera. Ministerio de Turismo y Deportes. Abril 2020.

En el artículo “El tremendo impacto del coronavirus”⁴⁸ publicado en marzo de 2020 en el blog www.aprenderdelturismo.org al referirse a la recuperación del sector, se enuncian varios puntos críticos en relación a los prestadores del servicio turístico entre los que se mencionan:

- El producto cruceros, como se adelantó más arriba, se verá seriamente afectado, por el miedo a la acumulación de pasajeros en un espacio reducido⁴⁹.
- Se buscarán proveedores turísticos que les garanticen unas vacaciones seguras, extremando medidas de higiene sanitaria.

⁴⁸ Ver <https://www.aprende turismo.org/el-tremendo-impacto-del-coronavirus-en-el-turismo/>

⁴⁹ Vale recordar que entre el 3 y el 18 de febrero de 2020 se había producido la cuarentena de tres mil setecientos pasajeros del buque Diamond Princess en el Puerto de Yokohama, debido a la detección de un caso positivo de Covid19. Los medios de comunicación lo difundieron como “foco de coronavirus” ([yhttps://www.dw.com/es/el-crucero-diamond-princess-foco-del-coronavirus-deja-el-puerto-de-yokohama/a-52910838](https://www.dw.com/es/el-crucero-diamond-princess-foco-del-coronavirus-deja-el-puerto-de-yokohama/a-52910838)) “el lugar que se volvió con más casos después de China” (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51555094>). De este modo la imagen del producto crucero quedó muy deteriorada.

Se espera que los cambios que se están implementando o se han implementado en las etapas de cuarentena, queden en forma permanente. Tal el caso de mayores medidas sanitarias en aeropuertos, estaciones de tren y de bus, medidas extras de limpieza en hoteles y otras opciones de alojamiento, medidas de seguridad sanitaria en museos y monumentos, limitación del número de visitantes en recursos y atractivos turísticos, cambios importantes en la forma de organizar reuniones y eventos, e inclusive el aumento de la demanda de seguros de viajes que cubran posibles pandemias.

En el caso argentino, el gobierno intentó ordenar el frente externo para poder pensar en una segunda mitad del año 2020 con mejores perspectivas. Esta idea se centra en la negociación de la deuda externa y su refinanciación: transformarla en plazos y condiciones que permitan a la economía Argentina poder salir en algún momento de su actual estado recesivo. Sin embargo, el mes de septiembre de 2020 trajo una nueva decisión del Poder Ejecutivo, mediante la cual se implementa una retención del 35% que se agrega al ya mencionado impuesto País, convirtiendo a la actividad turística en la única que supera el 80 % de impuestos en su precio de venta.

Al margen del consenso general sobre la inevitable previa reactivación del turismo doméstico y de proximidad, hay coincidencia en el sector sobre que la eventual reaparición de la demanda de viajes turísticos internacionales será, más allá de la preocupación por la seguridad, muy propensa al last minute y muy sensible a la flexibilidad en las condiciones de cambio o cancelación de las ofertas comerciales. Existe consenso sobre la conveniencia de prestar particular atención al segmento de consumidores más joven, que será el más propenso a viajar y el que inicialmente podrá contribuir a extender la percepción de normalidad en el desarrollo de los viajes internacionales.

A septiembre 2020, se estima una pérdida de más USD 25.000 millones y 882.000 puestos de trabajo para el sector⁵⁰.

⁵⁰Ver Comunicado del Foro Argentino de Consultores de Viajes (FACVE) del 18 de septiembre de 2020 en <http://facve.org/facve-participa-e-invita-a-todas-las-empresas-y-personas-vinculadas-a-los-viajes-y-el-turismo/>

5.1.2. Contexto social

Dentro del Informe “Estancamiento Estructural, Pobrezas Crónicas y Desigualdades Sociales en la Argentina Urbana (2010-2018)”, el Documento 2/10 “Estimación de Pobreza Monetaria según la EPH-INDEC y la EDSA-Agenda para la Equidad (2010-2018)” del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, se establece que:

En materia de pobreza, a partir del primer trimestre de 2018 se interrumpió la tendencia a la recomposición de las condiciones de vida que se habían consolidado durante 2017 (luego del fuerte deterioro ocurrido en 2016) (...) De acuerdo con la proyección ODSA-UCA sobre los valores surgidos de la EPH-INDEC, en el tercer trimestre de 2018, 21,3% de los hogares y 29,6% de las personas se encontraban bajo la línea de la pobreza(...) La incidencia de la pobreza alcanza niveles similares a los verificados durante las crisis recientes, como las de 2014 y 2016, cuando fuertes devaluaciones provocaron un alza de la inflación y una caída del poder adquisitivo.(...) Los datos evidencian la persistente infantilización de la pobreza en la Argentina urbana. La pobreza afecta con más intensidad a niños/as y adolescentes (0 a 17 años) y jóvenes (de 18 a 29 años), y en menor medida a la población activa (30-59 años) y de adultos mayores (60 años y más). En el tercer trimestre de 2018, se estima que 46,3% de los niños/as y adolescentes vivían en hogares pobres. Se trata de la proporción más elevada desde el tercer trimestre de 2016 y es casi 1,5 veces mayor que la tasa registrada a nivel general.(Informe citado. 2018: 6).

Según el informe mencionado, la clase media y media baja es el sector social más afectado por la crisis económica en desarrollo. Aproximadamente un tercio de la población total pertenece a este sector, el cual ha sufrido un proceso de empobrecimiento ante la pérdida del valor adquisitivo de su dinero respecto de la fuerte inflación actual.

La masa social integrada por dueños y directivos de grandes compañías, empresas e inversores financieros, considerada clase alta, del mismo modo que la aristocracia argentina, dueña de la tierra, no ha modificado sus porcentajes de participación global en el recorte social.

A su vez, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en el Informe

“Encuesta Nacional de Centros de Compras”⁵¹ indica que “las ventas totales a precios corrientes en abril de 2020 relevadas en la encuesta alcanzaron un total de 274,6 millones de pesos, lo que representa una caída de 97,6% respecto al mismo mes del año anterior” (Informe citado.2020: 4).

Si bien el mismo informe aclara que para interpretar estos números se deben tener en cuenta las restricciones a la circulación por la cuarentena, consideramos razonable asociar estos números a la fuerte caída del valor adquisitivo del peso en los salarios que viene ocurriendo, como se dijo, desde mucho tiempo atrás.

Respecto de la situación económica y social actual que enfrentamos los argentinos, la incidencia en la actividad de la industria muestra una caída en el turismo emisor (pasajeros que salen con punto de origen de algún aeropuerto de Argentina) cercano al 39 % medido en dólares ya en el primer semestre del año 2019, como se ve en el cuadro que sigue:

	2018	2019 (1/01 al 31/06)	Variación
BSP TOTAL	1.259.378.748	801.042.703	-38,11 %

Fuente: IATA BSP Argentina. Elaboración propia.

Al ser una característica de la clase media argentina el consumo de viajes turísticos y vacacionales, los datos estarían mostrando muy especialmente el deterioro de este segmento social.

En el año 2019, se registra una mejora en el ingreso de turistas del exterior. La (ex) Secretaria de Gobierno de Turismo, actual Ministerio de Turismo y Deportes, cuenta con la información del control de fronteras. Toma como persona en condición de turista a las que ingresan no más de cuatro veces al mes y pernoctan como mínimo una noche. Si lo hacen solo en el día, figuran como excursionistas y no como turistas⁵².

⁵¹Ver https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_06_20AD02FE6B32.pdf

⁵² Ver <https://www.argentina.gob.ar/turismo>

Según la plataforma de estadística del organismo, podemos ver el siguiente movimiento correspondiente a turismo internacional:

Turismo internacional				
Indicador	Período de referencia	Valor	Variación interanua l	Var. interanual acumulada (%) -enero hasta periodo de referencia-
Llegadas de turistas no residentes (miles)	Jul-19	607,8	9,8	9,4
Salidas de argentinos al exterior (miles)	Jul-19	740,3	-9,8	-24,8
Total vía aérea				
Llegadas de turistas no residentes (miles)	Jul-19	261,7	11,6	19,3
Salidas de argentinos al exterior (miles)	Jul-19	311,8	-17,4	-16,4

Fuente: Plataforma de datos, información y conocimiento. Ministerio de Turismo y Deportes. Extracto.2019.

A la fecha de realización del presente trabajo, con un tejido productivo diezmado y niveles de pobreza históricos, es aún difícil predecir los tiempos de la recuperación económica.

5.1.3. Contexto tecnológico

El Informe Técnico “Accesos a Internet. Cuarto trimestre 2017” del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), describe las condiciones actuales de acceso a internet tanto por parte de usuarios residenciales como organizacionales:

En los últimos años, y particularmente debido al crecimiento de la participación de los usuarios que se conectan a internet mediante dispositivos celulares, se ha observado un cambio en la conectividad con accesos más flexibles y dinámicos para el usuario (difíciles de seguir desde un punto de vista estadístico). Antes, el usuario se conectaba a internet contratando el servicio con un ISP y obtenía una cuenta de abono, lo que convertía a estos tipos de acceso en “accesos a internet tradicionales”,

típicos de la era de internet fija. Con el avance de nuevas tecnologías, los usuarios fueron convergiendo a accesos más flexibles que les permitían el acceso a internet mediante celulares, equipos o dispositivos portátiles, sin necesidad de una conexión en un lugar físico permanente (oficina, casa, etcétera) (2018:6)

El mismo informe mantiene que el último cuatrimestre de 2017, aumentó un 5,2% el acceso desde las computadoras, contabilizando 6.755.694 de personas que accedieron en ese período. En el mismo período, desde dispositivos móviles, 10.657.489 de personas ingresaron a internet, un 4,2% menos que el mismo cuatrimestre del 2016.

Para el cuarto trimestre de 2019, el INDEC informa los siguientes guarismos⁵³:

Hogares con acceso a computadora	Hogares con acceso a internet	Población que utiliza computadora	Población que utiliza internet
60,9%	82,9%	41,4%	79,9%

Para el primer trimestre de 2020, el ejemplar actualizado del Informe “Acceso a Internet” indica que :

(...)se registraron, en promedio, 7.477.259 accesos a internet fijos. Esto significó 0,3% de aumento respecto al primer trimestre de 2019. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 0,8%, alcanzaron los 6.973.305; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 503.954, con una caída de 6,6%. En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron en promedio 31.681.009 accesos, lo que implicó un incremento de 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 1,1% y alcanzaron los 27.869.578; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.811.431 y acumularon un alza de 10,5%.

Cabe señalar que con el objeto de posibilitar el acceso de la totalidad de los

⁵³ Ver <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

habitantes de la República Argentina a los servicios de la información y las comunicaciones en condiciones sociales y geográficas equitativas, en el mes de diciembre de 2014 se sancionó la Ley 27.078 de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, cuya finalidad se expresa en su artículo segundo:

ARTÍCULO 2° — Finalidad. Las disposiciones de la presente ley tienen como finalidad garantizar el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones, reconocer a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como un factor preponderante en la independencia tecnológica y productiva de nuestra Nación, promover el rol del Estado como planificador, incentivando la función social que dichas tecnologías poseen, como así también la competencia y la generación de empleo mediante el establecimiento de pautas claras y transparentes que favorezcan el desarrollo sustentable del sector, procurando la accesibilidad y asequibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el pueblo. Asimismo, se busca establecer con claridad la distinción entre los mercados de generación de contenidos y de transporte y distribución de manera que la influencia en uno de esos mercados no genere prácticas que impliquen distorsiones en el otro. En la ejecución de la presente ley se garantizará el desarrollo de las economías regionales, procurando el fortalecimiento de los actores locales existentes, tales como cooperativas, entidades sin fines de lucro y pymes, propendiendo a la generación de nuevos actores que en forma individual o colectiva garanticen la prestación de los Servicios de TIC.

Como lo demuestran los números anteriores, el acceso a la conectividad se ha incrementado en forma notable tanto para los usuarios como para las empresas, al punto que el contexto tecnológico es determinante del viraje que se intenta plantear mediante el plan de marketing que se propone en el presente proyecto. Nótese, por ejemplo, el aumento del uso de celulares por parte de la población puesto en relación con la “movilidad” en la tendencia de consumo señalada en el marco teórico y, también, con una de las estrategias principales planteadas en el presente Plan de Marketing. esto es, la implementación de una aplicación , como se verá en el apartado “8.2. Implementación de App TripNow”.

5.1.4. Contexto ambiental

El cuidado del medio ambiente implica considerar aspectos centrales como la conservación de los recursos naturales y la disminución al grado máximo posible los índices de contaminación ambiental. En Argentina, la Ley 25.675 General de Ambiente, sancionada en el año 2002, sienta las bases para promover cambios en los valores y en la conducta de la población en este sentido, del mismo modo que establece presupuestos mínimos para la preservación del ambiente.

En relación directa con la actividad de las agencias de viaje y la tecnología, es importante mencionar la Ley 25612 de Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios, sancionada en el mismo año. La misma plantea en el artículo cuarto, dentro de sus objetivos de minimización del impacto ambiental, el de “promover la utilización y transferencia de tecnologías limpias y adecuadas para la preservación ambiental y el desarrollo sustentable”.

Es interesante señalar que esta ley fue posteriormente modificada por un decreto y cinco resoluciones que se abocaron a ajustar la regulación de residuos peligrosos, temas agrícolas y de tratamiento de aguas, pero no se realizó ninguna adecuación posterior respecto de los residuos generados por la tecnología, ni en su fase de fabricación ni en la etapa de uso por parte de la población. También, se destaca que la aplicación de estas leyes varía notablemente según cada jurisdicción.

Cabe por último agregar que, de igual modo que lo sucedido con otras industrias, distintos actores del sector turístico han desarrollado en los últimos años el modelo de negocios denominado de “triple impacto”, que propone hacer foco en tres factores: beneficio económico, en una mirada social y, muy especialmente, en la preservación ambiental.

5.1.4.1. Medio ambiente, turismo y pandemia

Dos aspectos relacionados con la preservación del ambiente son de interés para las agencias de viajes y resultan de trascendencia en función de terminar de trazar el

contexto ambiental, refiriéndonos ahora a la etapa de pandemia.

Por un lado, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación en conjunto con el Instituto de Calidad Turística Argentina (ICTA), la Cámara Argentina de Turismo (CAT), la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (FAEVYT) y las provincias a través del Consejo Federal de Turismo (CFT), elaboraron el “Protocolo COVID-19 para Agencias de Viajes y Turismo”, publicado en junio de 2020. Las pautas generales de este instructivo siguen las recomendaciones del Ministerio de Salud, respecto a todas las medidas sanitarias de público conocimiento a aplicar en cuarentena, tanto para las personas como para las organizaciones. En el capítulo “Particularidades”, apartado “Gestión de la información en materia de seguridad sanitaria”, se sugieren medidas para que las agencias brinden a sus clientes una información precisa sobre las condiciones de viaje y les solicite a los clientes una declaración jurada con preguntas vinculadas al posible contagio de COVID-19, o si es una persona considerada dentro del grupo de riesgo.

En ningún momento se hace evidente en este material el rol institucional que las agencias de viaje podrían haber tenido en la cadena de prevención sanitaria, por tener la capacidad potencial de anticipar información referente a pasajeros salientes y entrantes, la cual habría sido probablemente una gran contribución para definir las acciones gubernamentales sobre la cuarentena, en materia de testeos y aislamiento de viajeros y su entorno. Solamente se recurrió a ellas cuando se necesitó una información puntual.

Sin embargo, es necesario recordar que las agencias de viaje son históricamente canales de comunicación solicitados por las autoridades jurisdiccionales para difundir medidas de cuidado ambiental, por ejemplo, referentes a circulación por parques nacionales, territorios protegidos, o relativos a las pautas de higiene de las urbes que son destino de sus pasajeros.

Cabe señalar ahora otro aspecto vinculado a la pandemia y el cuidado del ambiente que reviste interés a los fines de la presente tesis. Se trata de la controvertida idea que circula en redes y medios respecto a que el planeta se ve beneficiado con la

pausa obligada de actividades sucedida a escala mundial. La disminución de la emisión de gases tóxicos y la mejora de otros indicadores ambientales son reales, pero no hay coincidencia científica respecto de cuánto tiempo sería necesario que esto suceda para representar un cambio sustentable. Por ese motivo, el artículo “Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente” de BBC News⁵⁴ mantiene que el alivio es momentáneo.

Sin embargo, esto no constituye aparentemente un obstáculo para muchos viajeros que, de acuerdo a la Encuesta Millennial 2020⁵⁵ lanzada en junio, de la consultora Deloitte, consideran que el impacto ambiental de la pandemia ha dado la esperanza de que todavía hay tiempo para actuar y proteger el planeta. Especialmente los jóvenes se perfilan muy interesados en la priorización de la sustentabilidad ambiental lo cual podría derivar en un tipo de viaje a medida, como se verá más adelante.

5.1.5. Contexto legal o normativo⁵⁶

La regulación de las actividades del sector del turismo por parte del Estado ha mantenido cambios a lo largo de la historia reciente argentina. En 1973, con la sanción de la Ley 20.524 de Organismos del Estado y luego por el Decreto 1849 del mismo año, el control de esta actividad pasa a estar dentro de la órbita del entonces Ministerio de Bienestar Social. En el año 1981, la actividad pasa de estar en el mes de marzo por la Ley 22.450 de Ministerios, bajo el Ministerio de Cultura y Educación hasta el mes de diciembre en que la regulación del sector turismo queda reducida a tan solo treinta y tres palabras contenidas en los incisos 20 y 21 del artículo 26 de la Ley 22.520 de Ministerios (“Entender en la promoción, planificación, ejecución y control del turismo”

⁵⁴ Ver <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>

⁵⁵ Ver <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennial-2020.html>

⁵⁶ El presente apartado es una reelaboración del presentado en la Tesis de Maestría “*La crisis de las empresas de intermediación en la industria de los viajes y el turismo en Argentina (2000 al 2011)*” de mi autoría. Defendida en la Universidad Nacional de Quilmes en 2013.

y “Entender en la elaboración, aplicación y fiscalización de los regímenes relativos al turismo de la familia y de los grupos de menores recursos”), dependiendo la actividad, en este caso, del Ministerio de Acción Social de la Nación. En 1992 se otorga por primera vez el rango ministerial, mediante Decreto 438/92 como Ministerio de Turismo y Deporte.

Llegado el año 2001, tras sucesivas nuevas modificaciones de la Ley de Ministerios, el Decreto 355/2002 indicará que el organismo regulador del turismo será degradado a Secretaría de Turismo y Deporte reportando ésta en forma directa a Presidencia de la Nación.

En 2003, pasa a ser exclusivamente Secretaría de Turismo y en el año 2010 adquiere rango ministerial nuevamente, como Ministerio de Turismo (MINTUR). Este organismo permanecerá en actividad hasta el mes de septiembre de 2018, acorde al Decreto 801/18. En esta norma, no hay una alusión explícita a la regulación del turismo. Esta quedó como una secretaría dependiente de presidencia de la Nación, sin funciones claras. En diciembre de 2019, por el Decreto Presidencial 21, se recupera el organismo como Ministerio de Turismo y Deportes.

Los vaivenes normativos descritos explican de algún modo el atraso que en materia jurídica caracteriza a este importante sector de la industria, cuestión que se mostrará seguidamente.

En la actualidad, la Ley de Agentes de Viaje N°18.829 sancionada en 1970, su Decreto Reglamentario N°2182/72, y disposiciones complementarias establecen la normativa vigente para habilitar una EVT.

Interesa destacar aquí la calidad de actividad regulada por el Estado que tiene el funcionamiento de las agencias de viajes.

Con respecto al uso de internet, no existe en la Argentina actualmente una legislación específica para el Sector Turismo.

Es necesario señalar también la vigencia de la Ley N° 22.240 de Defensa del Consumidor y su modificatoria la Ley Nro. 23.361, la cual establece derechos y

obligaciones de empresas y clientes.

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997 sancionada en el año 2004 representa un gran avance para la industria, ya que declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país y prioritaria en las políticas de Estado, estableciendo pautas para el turismo social.

- **Con respecto a la intermediación:**

A continuación se transcribe el artículo primero de la Ley de Agentes de Viaje, al respecto de la intermediación.

En 1982, algunos artículos de dicha ley fueron modificados por la Ley 22.545. Tal como se aclara en la fundamentación misma de la norma, se trata en realidad de la necesidad de actualizar los montos de sanciones e incorporar a su letra la obligación de las agencias de viaje de “respetar los contratos” contraídos.

Se señala ahora que en esa reforma, el artículo primero, el cual se presenta a continuación, que establece las condiciones de habilitación de todo tipo de empresa de viajes, no fue cambiado.

De este modo, podemos mostrar cómo queda plasmada desde la normativa una situación que plantea las mismas exigencias para funcionar, tanto a una pequeña, mediana como a una mega empresa dentro de la industria.

LEY de Agentes de Viajes N° 18.829

Buenos Aires, 6 de noviembre de 1970

El Presidente de la Nación Argentina Sanciona y Promulga con

FUERZA DE LEY:

ARTÍCULO 1º. - Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma

permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

- a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.
- b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.
- c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero.
- d) La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.
- e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios.
- f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.

Este artículo expresa el alcance de los distintos tipos de intermediación que tiene la actividad de las agencias de viajes.

- **Con respecto a la clasificación de agencias de viaje:**

Decreto 2182/1972 Reglamentario de la Ley N° 18829

t. 4.- Las agencias comprendidas en la ley 18.829 se registrarán, según las tareas que cumplan, bajo una de las siguientes denominaciones:

- a) Empresas de viajes y turismo: Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que

determina el art. 1 de dicha ley para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior, o para terceros;

b) Agencias de turismo: Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el art. 1 de dicha ley, exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo respectivo;

c) Agencias de pasajes: Son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de viajes y turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Las empresas de viajes y turismo y las agencias de turismo pueden desarrollar una o todas las actividades contenidas en el art. 1 de la ley 18.829 y las que se les autorice como complementarias. De acuerdo con las actividades que desarrollan deberán adecuar sus instalaciones el número de idoneidad de sus funciones y la estructura técnica pertinente. La violación de estos principios será causa de suspensión y cancelación de las licencias otorgadas en caso de reincidencia.

Es interesante destacar que esta es la única clasificación existente desde la normativa, sin embargo, los tipos de agencias de turismo exceden la misma, que no considera, por ejemplo, a las agencias de venta de pasajes de boletos de bus, conocidas en el sector con la sigla AP.

- **Con respecto al Idóneo en Turismo:**

Decreto 2182/1972 Reglamentario de la Ley N° 18829

Art. 31.- Hasta tanto se reglamente el ejercicio de las profesiones respectivas la idoneidad de los funcionarios técnicos, así como la de personal de guías o guías-intérprete que utilicen las agencias de viajes, podrá acreditarse por cualquiera de los siguientes procedimientos:

a) Ejercicio de la actividad: Mediante certificación extendida por una o más agencias de viajes que tengan una antigüedad de actuación no menor de 3 años, las cuales asumen la total

responsabilidad sobre el aval otorgado. En este caso, los interesados deberán acumular una antigüedad mínima de 2 años de actividad en el ramo, que deberán ser acreditados con registraciones contables u otras constancias fehacientes;

b) Título habilitante: Mediante la prestación de título habilitante extendido por un establecimiento donde se imparta enseñanza turística a nivel superior y figure registrada ante los organismos oficiales competentes.

La idoneidad del personal de las agencias que a la fecha de la publicación de este decreto lleven 2 años de funcionamiento, se tendrá por acreditada, cuando los antecedentes de dichas agencias resultaren inobjetables.

Este artículo permitió certificar su experiencia profesional a aquellos actores formados de oficio.

En el año 1992 se crea la Resolución 763/92, mediante la cual se habilita un Registro de Idóneos, resultando de carácter obligatorio a partir de ese momento la inscripción en el mismo a toda persona que deseara desempeñarse con la responsabilidad técnica del idóneo en turismo. Así mismo, la resolución mencionada establece que las agencias entrarán en caducidad de licencia y serán pasibles de sanción en caso de no contar con un idóneo registrado.

- **Con respecto al fondo de garantía o seguro de caución:**

En este artículo se puede ver el criterio que adopta el Estado para solicitar un seguro de caución a su favor, priorizando la densidad de población de la localidad donde va a ser emplazada la agencia, sin tomar en cuenta el volumen de negocio ni la cantidad de empleados que cada agencia podría tener.

Es interesante mencionar que IATA, entidad no estatal, impone su garantía de caución en relación al volumen de negocio que produce cada EVT, actualizándose en forma semestral.

Decreto 2182/1972 Reglamentario de la Ley N° 18829

Art. 6.- Las licencias se otorgarán previa constitución del fondo de garantía al que se refiere el art. 6 de la ley 18.829 y que se fijan en las siguientes sumas para la ciudad de Buenos Aires y un radio de 40 km. medidos desde el kilómetro 0 determinado por la Dirección Nacional de Vialidad (ley 11.658) y para las ciudades de más de 500.000 habitantes.

a) Empresas de viajes y turismo: \$100.000.

b) Agencias de turismo: \$50.000.

c) Agencias de pasajes: \$25.000.

Estas garantías se reducirán para las ciudades del interior del país, con arreglo a la siguiente escala:

Hasta 20.000 habitantes, el 10% de la escala general precedente.

De 20.001 a 50.000, el 15%.

De 50.001 a 100.000, el 30%.

De 100.001 a 500.000, el 50%.

Para el caso de que una agencia tenga instaladas sucursales en distintas localidades del país, se tomará como base para la constitución del fondo de garantía, a la casa central o sucursal establecida en la localidad que cuente con mayor número de habitantes.

Se señala también, que si bien, como se mencionó, la Ley 25.997 Nacional de Turismo representó un gran adelanto para la industria, dicha norma nada expresa respecto al problema antes mencionado, dejando desprotegido a un vasto sector de actividad, como son las pequeñas y medianas empresas y por sobre todo al usuario.

Desde el quince de marzo de 2020, el fondo de caución para EVT de acuerdo al artículo 6to. de la Ley 18.829 ya citado pasó a la suma de pesos 1.246.112. Esta modificación se comenzó a implementar mediante el acto administrativo

correspondiente a la Resolución 315 del mes de agosto de 2019, artículo 3ero., Anexo II, pendiente todavía del gobierno anterior.

Si bien el aumento es considerable a valor dólar, no es significativo para darle protección a los posibles damnificados. No tiene una mirada real ya que unifica a una misma categoría empresas de tamaños muy disímiles. Por ejemplo, Despegar que factura promedio USD 500.000.000 sólo en el producto aéreo de manera anual, paga el mismo seguro que una agencia cualquiera sea su tamaño que esté en la ciudad de Buenos Aires, y que factura el 1 % que la empresa líder. Este problema ya ha sido afrontado por otros países, como es el caso de España. En dicho país, desde el año 2017, el seguro de caución es equivalente al 5% de la producción con un mínimo de EUR 100.000⁵⁷. Esta es una forma de afectar a cada empresa según su propia realidad y no por su ubicación geográfica, que es un dato poco relevante para calificar un negocio y por sobre todo intenta resguardar a un grupo de clientes en caso de que sean afectados por una situación de insolvencia de la empresa.

La industria turística ha evolucionado a nivel global y local, sin embargo, como se anticipó más arriba, nuestra normativa para estos tiempos se observa obsoleta en varios de sus puntos.

- **Con respecto a la delimitación de responsabilidades entre el prestador y el cliente:**

Los intereses de las empresas de viaje y turismo se ven afectados debido a que no se logra distinguir con claridad en la normativa vigente la separación de las responsabilidades de los transportadores sobre los intermediarios en tareas comerciales.

De la lectura del texto de la Ley del Consumidor surge tanto que ha habido un avance a favor del consumidor y en el cuidado de sus derechos, como también espacios legales vacíos donde la actividad de intermediación debe hacerse solidariamente responsable por ser una parte de la distribución de ventas de un boleto

⁵⁷ Ver <https://www.howdeniberia.com/seguro-caucion-agencia-viajes-cambio-legislativo/>

aéreo.

Todavía un consumidor puede solicitar a una empresa de viajes y turismo una compensación económica por el tramo no volado de una compañía aérea, aún siendo los motivos de la falta de servicio, reprogramaciones, levantamiento de rutas o la quiebra de la compañía.

Si bien el artículo que mantenía a la compañía aérea fuera de esa normativa de la Ley de Defensa del Consumidor fue derogado en el año 2008, no se ha podido a la fecha atribuir la responsabilidad que le corresponde a cada actor en la cadena de valor.

A continuación se presentan el artículo 63 que establece la manera de delimitar responsabilidades de las compañías aéreas y luego el artículo de su derogación:

Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor

Art. 63: Para el supuesto de contrato de transporte aéreo, se aplicarán las normas del Código Aeronáutico, los tratados internacionales y, supletoriamente, la presente ley.

(Artículo derogado por art. 32 de la Ley N° 26.361 B.O. 7/4/2008, este último artículo fue observado por el art. 1° Decreto N° 565/2008 B.O. 7/4/2008).

Ley N°26361

ARTÍCULO 32. - Derógase el artículo 63 de la Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor.

Sin embargo, a partir de esta derogación, no se ha reglamentado acerca del problema de las responsabilidades mencionado.

Es interesante mencionar un caso de jurisprudencia cuyo encabezado se presenta a continuación: *“63.I. Contrato de turismo. Contrato de viaje. Derechos y obligaciones de las partes. Fenómenos climáticos. Servicio hotelero defectuoso. Indemnización. Procedencia. Responsabilidad de la agencia intermediaria”*. (En el juicio *“Lorenzini de Martini, Luciana contra Viajes Ati S.A. s/sumario”*. Cámara comercial Sala B: Díaz Cordero-Gargall. Fecha 10/03/2008).

La demanda estuvo centrada en los percances que vivieron los pasajeros durante su estadía en un destino del Caribe, que fue afectado por un huracán. El juez consideró que la agencia intermediaria tendría que haber arbitrado los medios para realizar un cambio de hotel acorde a las características contratadas por considerar que la agencia intermediaria debía haber conocido el estado del tiempo y en función de eso, debía haber adoptado medidas tales como el cambio de fecha del viaje o el cambio previo de hotel.

Por último, cabe destacar que en el Congreso de Turismo realizado en Salta en junio de 2012 se presentó para su discusión un Proyecto de Ley de Agentes de Viajes elaborado por el Ministerio de Turismo y la Asociación Argentina de Agencias de Viajes (AAAVyT). Es interesante señalar dos puntos que se presentan en esta propuesta, los cuales se pueden ver en el extracto abajo presentado:

- La delimitación de la responsabilidad de los diferentes actores de la industria.
- La inclusión de principios rectores que atañen a la incorporación de tecnología.

Proyecto de Ley de Agentes de Viajes

ARTÍCULO 2: Principios rectores.

Modernización, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la comercialización de los servicios turísticos.

ARTÍCULO 13: Eximentes de responsabilidad. El Agente de Viajes se eximirá de responsabilidad en caso de incumplimiento en la ejecución de las prestaciones turísticas imputables al turista-usuario o en caso fortuito o fuerza mayor. Los hechos derivados de vicisitudes o incumplimientos propios de líneas o transportadoras aéreas serán tomados como caso fortuito o fuerza mayor a los efectos de la presente ley. Sin perjuicio del cual el Agente de Viajes deberá presentar toda la asistencia necesaria y suficiente para mitigar las consecuencias.

Fuente: AVIABUE. 2012.

Si bien hasta el día de hoy la ley no se aprobó, es de destacar un agregado a la normativa, realizado en el año 2014, para la implementación del modelo de franquicias. Se trata de la Resolución 102/14 del entonces Ministerio de Turismo de la Nación. La norma consta de veinticuatro artículos, de los cuales se citan aquí por su pertinencia los siguientes:

Resolución 102/14

EL MINISTRO DE TURISMO RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Créase en el ámbito de la Dirección de Registro de Agencias de Viajes, dependiente de la Dirección Nacional de Calidad Turística de la SUBSECRETARÍA DE CALIDAD TURÍSTICA de la SECRETARÍA DE TURISMO del MINISTERIO DE TURISMO, una sección especial denominada “REGISTRO DE AGENCIAS FRANQUICIANTES AUTORIZADAS (RAFA)”, dedicada al registro de las agencias de viajes otorgantes de franquicias.

ARTÍCULO 2 º .- Establécese el carácter obligatorio de la inscripción en el REGISTRO DE AGENCIAS FRANQUICIANTES AUTORIZADAS (RAFA) para las agencias de viajes que operen o decidan operar con dicha modalidad.

ARTÍCULO 3º.- A los fines de la inscripción en el REGISTRO DE AGENCIAS FRANQUICIANTES AUTORIZADAS (RAFA), las agencias de viajes interesadas en otorgar franquicias deberán presentar su título de marca otorgado por el INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, organismo autárquico actuante en la órbita del MINISTERIO DE INDUSTRIA. En dicha inscripción la titularidad y la designación comercial debe ser la misma que se encuentra autorizada ante este Ministerio. El registro de marca deberá corresponder a la clase internacional 39 del nomenclador vigente, o a la que en el futuro lo reemplace.

Posteriormente, se elaboró el Proyecto de Ley de Agentes de Viajes 1378-D-2018, sin estado parlamentario aún.

A continuación, se presentan los siguientes datos recabados en la Secretaría de

Gobierno de Turismo, descriptivos del estado de situación al 1 de septiembre de 2019:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Último número de apertura de legajo.	17726
Total de legajos activos.	5270
Cantidad total de sucursales.	1047
Cantidad de casas matrices que tienen sucursales	El organismo no dispone de este número actualizado.
Cantidad de sucursales que tiene cada casa matriz.	El organismo no dispone de este número actualizado.
Cantidad de agencias que usan la modalidad de franquicia.	14
Franquiciantes	No hay datos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados en entrevista realizada a funcionario de la Secretaría de Gobierno de Turismo. 1 de septiembre de 2019.

Por último, resulta necesario mencionar que con motivo de la pandemia, se elaboraron resoluciones provisorias y modificatorias de la Ley 18829, para regular la actividad de las agencias de viaje durante ese período, expresándose la suspensión de toda otra norma que pudiera oponerse o dificultar la aplicación de las nuevas medidas.

Se trata de⁵⁸:

- **Resolución 125/20** del 14 de marzo de 2020 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se faculta a los agentes de viaje a atender al público exclusivamente por canales electrónicos a fin de evitar el contacto

⁵⁸Ver <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verVinculos.do?modo=2&id=27128> y <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/informacion-para-las-agencias-de-viajes-y-agencias-de-turismo-estudiantil>

físico y la propagación del Covid-19, por el término de treinta (30) días.

- **Resolución 131/20** del 17 de marzo de 2020 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se establece que los agentes de viaje y los establecimientos hoteleros del país deberán devolver a los turistas usuarios toda suma de dinero que hubieren percibido en concepto de reserva por alojamientos a ser usufructuados durante el periodo comprendido entre la fecha de entrada en vigencia de la presente medida y el 31 de marzo del año en curso. Los hoteles solamente podrán alojar a personas extranjeras en situación de aislamiento obligatorio por Covid- 19.
- **Resolución 133/20** del 18 de marzo de 2020 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, por la cual se suspenden hasta el 15 de abril del año en curso, inclusive, los plazos de todos los trámites que las agencias de viajes deban cumplir ante esa cartera.
- **Resolución 136/20** del 18 de marzo de 2020 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se extienden los alcances de la medida anteriormente citada a los servicios de alojamiento temporario, cualquiera sea la plataforma transaccional o modalidad de reserva, contratación o pago.
- **Resolución 157/20** del 13 de abril de 2020 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se extienden los plazos de las Resoluciones 125 y 133, hasta el 31 de mayo de 2022 inclusive.
- **Resolución 194/20** del 11 de mayo de 2020 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se autoriza a los agentes de viaje a operar en un local virtual para la atención al público que funcionará en el subdominio “.tur.ar”, quedando quienes opten por esta modalidad, dispensados de contar con local físico.
- **Resolución 195/20** del 11 de mayo de 2020 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se autoriza la suspensión de actividades y el cierre temporario hasta el día 31 de diciembre de 2020, de las agencias de viaje que presenten inconvenientes para dar cumplimiento a los requisitos exigidos en los incisos a), c) y d) del artículo 9° del decreto n° 2.182 de fecha

19 de abril de 1972 (es decir, los referidos a los recaudos que debe cumplimentar la estructura funcional de las agencias de viajes).

- **Resolución 235/20** del 29 de mayo de 2020, del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, por la cual se extienden los plazos de las Resoluciones 125, 133 y 157 hasta el 31 de julio y el 15 de agosto (esto último solo para el artículo 2do. de Resolución 133).

La modalidad adoptada por las autoridades de lanzar esta serie de normas en forma de “goteo” quincenal o mensual, no hizo más que aumentar, tanto la preocupación de las agencias de viaje por no poder llegar a los plazos que cada vez se establecen, como la incertidumbre de dichas empresas respecto del futuro inmediato.

Debemos agregar la nueva Ley 27563 de Sosténimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional, la cual obtuvo media sanción de la Cámara del Senado el 13 de agosto de 2020 y el 2 de septiembre se produjo su sanción definitiva por aprobación de la Cámara de Diputados. Publicada en el Boletín Oficial el 21 de septiembre de 2020, es interesante destacar el mantenimiento del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), sin importar el tamaño de las organizaciones afectadas mientras demuestren una caída de sus ingresos. Por lo demás es por ahora una intención de reactivación del turismo interno que si bien demuestra la preocupación del Estado sobre una actividad que está en quebranto, es difícil vislumbrar la utilidad que tendrá para las agencias de viaje, ya que no se menciona el turismo internacional.

La normativa establecida por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación durante el año 2020 se prorrogó hasta el 31 de diciembre de 2021.

5.2. Análisis del mercado

En los apartados correspondientes al “Contexto político-económico” se ha desarrollado un primer análisis de la economía -incluida como es lógico la industria turística- yendo más atrás en el tiempo, hasta llegar a la actualidad signada por la

pandemia. Ahora nos detendremos aún más detalladamente en el mercado de los viajes y el turismo, el cual presentó, tal como se viene expresando, un duro cambio en el año 2018. Luego de la devaluación del peso sobre el dólar producida entre junio y agosto de ese año, la demanda sufrió un fuerte impacto negativo en la compra de viajes al exterior.

La alta tasa de inflación impactó en las herramientas facilitadoras del consumo (como la financiación de las tarjetas de crédito) que ofrecían los pagos en cuotas con cero interés.

Del 1 de enero del 2018 al 30 de junio del mismo año, el mercado había crecido un 20%. Al 31 de julio no había crecimiento. Ese margen había sido absorbido por la caída de la demanda de pasajes aéreos.

Dado que la venta de pasajes aéreos es históricamente considerada un indicador principal de la actividad, se presenta a continuación un cuadro comparativo 2017/2018 de la demanda sobre la venta de las diez primeras agencias de viajes argentinas emisoras de boletos por el sistema IATA BSP y en su conjunto.

Industry - Sales Analysis		18 Jan 2019	
12:11 GMT			
SALES O&D: by Agent-Network			
From: 01/Jan/2018 To 31/Dec/2018 (Comparative)			
Market: Argentina			
Currency:USD			
Agent-Network	2017	2018	Evolution
DESPEGAR	597.218.390	493.516.234	-17,36 %
ALMUNDO	226.230.134	171.695.185	-24,11 %
TUCANO TOURS AR	188.749.042	130.766.016	-30,72 %
TTS VIAJES	134.264.238	130.646.537	-2,69 %
OLA	147.957.041	110.590.735	-25,25 %
AMERICAN EXPRESS AR	105.823.080	90.870.977	-14,13 %
RICALE	84.340.204	82.404.469	-2,30 %
BIBLOS TRAVEL	106.796.371	81.895.279	-23,32 %
EUROVIPS	79.167.698	67.627.207	-14,58 %

Fuente: IATA / BSP. Los números están expresados en dólares.

La información que brinda la ya mencionada IATA /BSP es la más exacta que circula en el mercado, (esta información no es pública y es de difícil acceso) ya que esta organización administra el 100% de las ventas que se realizan a través de agencias de viajes en todo el territorio. La parte de mercado que quedaría por fuera de esta información es la que procesan cada una de las aerolíneas en sus portales online obteniéndose así el 100% del mercado emisor de la Argentina. Para este análisis, saber y comprender lo que sucede a otras organizaciones afines es necesario y suficiente.

En el cuadro anterior se observa que el primer puesto está ocupado por una empresa OTA y el segundo puesto corresponde a una organización omnichannel*. La primera tiene más del doble que la segunda. Es llamativa la caída de las ventas de las principales compañías de la industria producto de la situación económica del país durante el año 2018.

El total de ventas de boletos aéreos del mercado argentino a través de empresas de viajes y turismo en el período que va del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018 y su comparativo con el 2017 es el siguiente:

	2017	2018	Variación
TOTAL	3.250.236.951	2.617.854.751	-19,46 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IATA BSP. Los números están expresados en dólares.

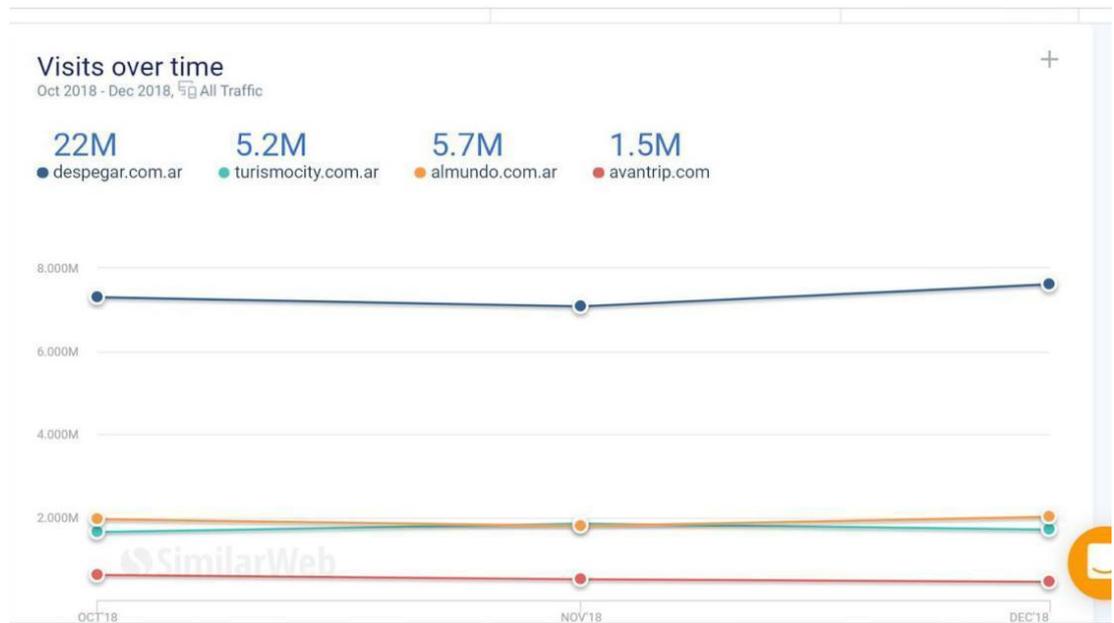
El cuadro representa el total de la emisión del mercado argentino. Se destaca la caída del mercado en su conjunto en el comparativo con el mismo periodo del año anterior.

Otro indicador de mercado son las operaciones de e commerce realizadas a través de las website vinculadas a la industria.

En este sentido, a continuación, se presenta un cuadro con las website del rubro “viajes” más visitadas. También de esta forma quedan presentadas las organizaciones con mayor penetración de mercado.

En este caso se comparan, con la herramienta “similar web” de benchmarking, a la website de Despegar / Al Mundo y de Turismocity que son las de mayor tráfico del

rubro turismo del mercado argentino.



Fuente:Elaboración propia con la herramienta de www.similarweb.com. 2019.

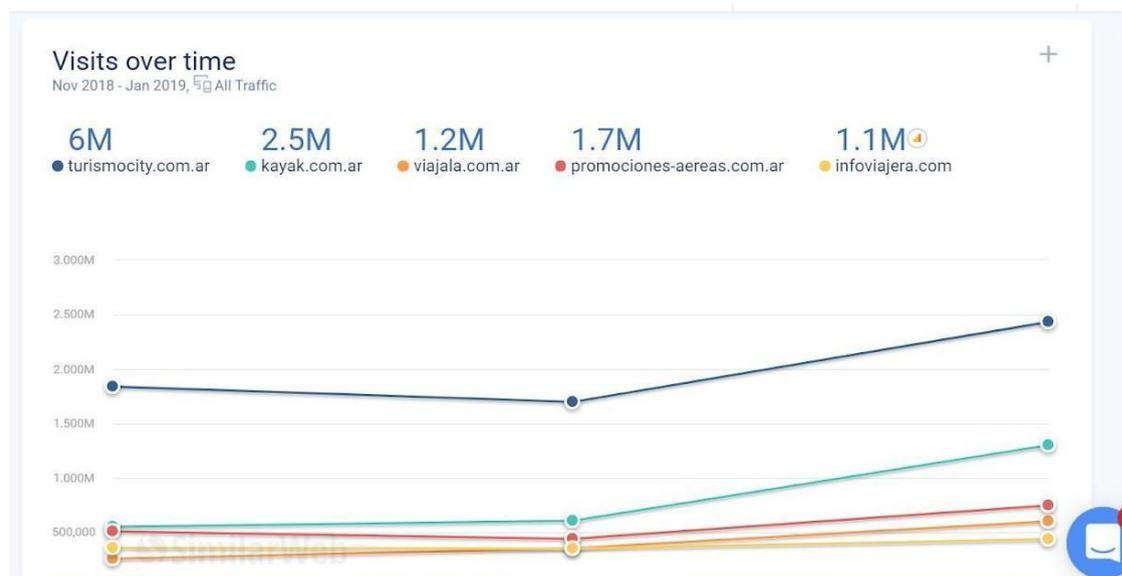
El cuadro permite ver que el caudal de tráfico de la empresa líder es cuatro veces más grande que su competidor en el negocio. Se puede observar y comparar que la diferencia en tráfico es mayor que la diferencia monetaria que se ha podido ver en el cuadro de ventas.

El negocio de los viajes incorpora nuevas opciones de búsqueda para los consumidores gracias a la innovación de la tecnología aplicada a nuevos emprendimientos comerciales. Los metabuscadores o meta search es una prueba de ello. Es un nuevo producto que ha impactado favorablemente en el mercado. Ofrece la alternativa de comparar el mismo hotel o el mismo vuelo y sus alternativas de servicio como escalas, compañías, precios y las condiciones comerciales de adquisición a los consumidores.

Es un producto que ha llegado pero no sabemos por cuánto tiempo y qué cambios puede ofrecerle a los actores participantes

Realizaremos seguidamente una comparación entre metasearch y blog de viajes, analizando la cantidad de visitantes. Se trata de Turismocity, líder del mercado

argentino, Kayak, líder a nivel global y Viajala, de origen colombiano, la cual está regionalizando su plataforma y el blog promociones aéreas.com.ar.



Fuente: Consulta con la herramienta de www.similarweb.com. 2018.

Por lo tanto, podemos decir que estos agregadores de tráfico logran concentrar una cantidad de consultas relevantes para la generación de la demanda de las principales OTAS.

5.2.1. Enero a septiembre de 2020 para la industria turística argentina

A continuación se ofrece el resumen de un cuadro IATA/BSP que muestra las ventas de las principales empresas de turismo de la Argentina entre enero y septiembre de 2020 y su comparativo con el año 2019. (En el Anexo I, Tabla 1, se puede ver el cuadro completo).

	2019	2020	Variación
TOTAL	1.269.312.848	236.698.101	-81 %

A continuación, se presenta un cuadro comparativo del mismo período 2020 de

las principales EVT del mercado:

SALES O&D: by Agent-Network			
From: 01/Jan/2020 To 30/Sep/2020 (Comparative)			
Currency: USD			
	2019	2020	Evolution
Agent-Network	Industry+YQ/YR	Industry+YQ/YR	Industry
DESPEGAR AR	279.719.949	50.484.739	-82 %
ALMUNDO	101.367.300	22.576.708	-78 %
OLA	73.560.153	15.576.314	-79 %
TUCANO TOURS AR	91.741.654	14.341.172	-84 %
TTS VIAJES	82.963.927	13.241.569	-84 %
BIBLOS TRAVEL	56.882.791	12.898.781	-77 %
AMERICAN EXPRESS AR	50.963.406	11.138.331	-78 %
AEROLAPLATA	41.321.105	9.373.776	-77 %
RICALE	48.328.069	7.927.763	-84 %
EUROVIPS	41.645.289	7.571.138	-82 %

Se observa la caída de las ventas en un mismo periodo sólo con diferencia de un año.

5.3. Análisis del cliente

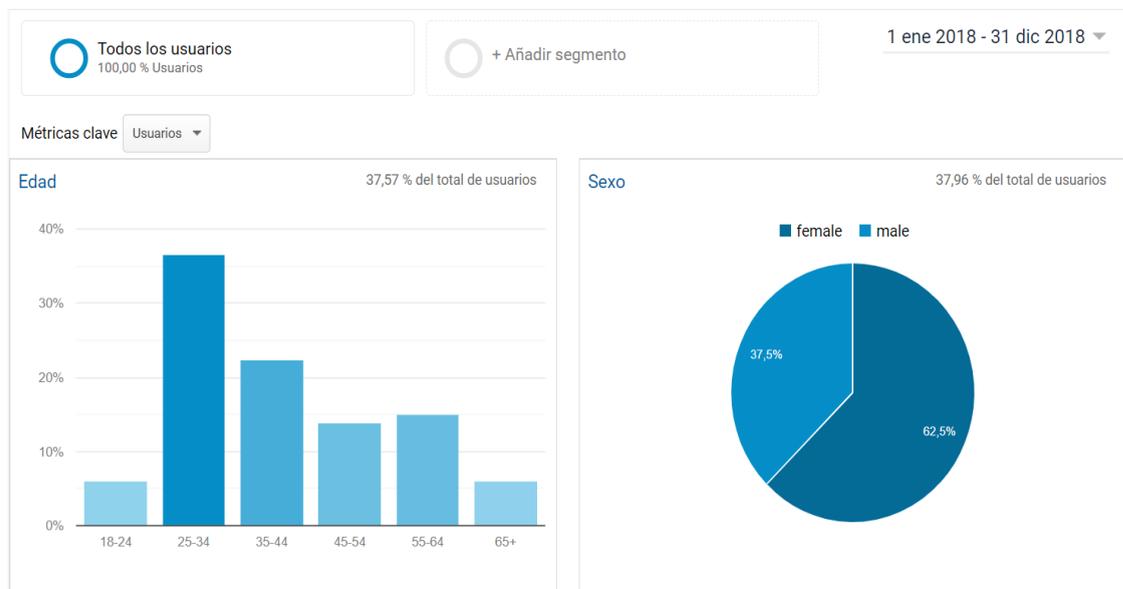
La actividad de viajar ha sido históricamente percibida como una parte del acervo cultural de las personas, idea que tiene gran penetración en el mercado argentino. Es una experiencia aspiracional que, sobre todo, ciertas generaciones no están dispuestas a ceder, en particular la generación Z y los Millennials, aunque las generaciones mayores también defienden la posibilidad de viajar, como veremos más adelante.

Sobre el cliente que interactúa, consulta y compra en Tripnow y su comportamiento respecto del sitio web, podemos decir lo siguiente, a partir de información tomada del informe de la herramienta Analytic de Google asociado a la web de TripNow:

En el periodo del 1 de enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018, se pudo apreciar:

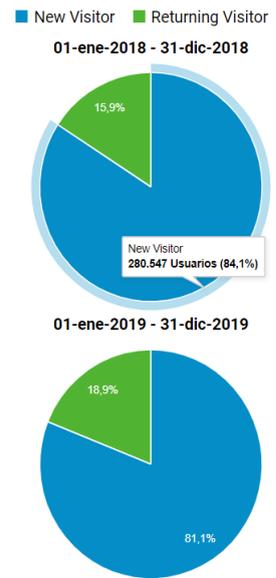
CARACTERÍSTICAS	VALORES
Cantidad de sesiones	389.619
Cantidad de usuarios únicos	282.177
Tecnología utilizada para interactuar con internet	Uso del mobile: 64% Uso de dekstop: 33% Uso de tablet: 2,06%
Género	Mujeres: 62,5% Varones: 37,5%
Franja etárea:	El mayor rango de edad se encuentra entre los 24 / 34 años.

El gráfico que sigue da cuenta de los datos respecto a edad y sexo en el período mencionado:



Fuente: Archivo privado. Google Analytics .TripNow. 2019.

En los gráficos que siguen se puede observar la comparación entre el comportamiento de los usuarios durante todo el año 2018 mostrado en el cuadro anterior, con el período que va del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019:



Fuente: Archivo privado. Google Analytics .TripNow. 2020.

A continuación, se presentan dos cuadros del reporte de Analytics sobre los intereses generales que Google toma de sus perfiles de usuario que visita a la web:

Categoría de afinidad (cobertura)		45,52 % del total de usuarios
4,19 % 30,63 %		Shoppers/Value Shoppers
3,84 % 19,66 %		Travel/Travel Buffs
3,66 % 7,13 %		Media & Entertainment/Movie Lovers
3,64 % 99,60 %		Food & Dining/Cooking Enthusiasts/30 Minute Chefs
3,38 % 21,93 %		News & Politics/Avid News Readers
3,11 % 13,04 %		Lifestyles & Hobbies/Business Professionals
3,09 % -8,27 %		Lifestyles & Hobbies/Green Living Enthusiasts
3,05 % 84,38 %		News & Politics/Avid News Readers/Entertainment News Enthusiasts
2,89 % 23,29 %		Lifestyles & Hobbies/Family-Focused
2,78 % -8,27 %		Sports & Fitness/Health & Fitness Buffs

Segmento de mercado		36,72 % del total de usuarios
5,98 % -5,55 %		Travel/Air Travel
5,06 % 4,54 %		Travel/Hotels & Accommodations
4,99 % -7,34 %		Travel/Trips by Destination/Trips to Latin America
2,60 % -2,08 %		Travel/Trips by Destination/Trips to Latin America/Trips to Buenos Aires
2,04 % -58,73 %		Travel/Vacation Packages
1,89 % 43,06 %		Financial Services/Investment Services
1,59 % 1,70 %		Financial Services/Banking Services
1,58 % 26,67 %		Employment
1,42 % 16,00 %		Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used)
1,40 % 23,18 %		Travel/Hotels & Accommodations/Vacation Rentals

Fuente: Archivo privado. Google Analytics.Trip Now. 2019.

Sobre preferencias de destinos entre el 1 de enero 2019 y el 31 de enero del 2019 se observan en la website de TripNow la siguientes tendencias de búsqueda en el motor de aéreos, destacándose por orden de pedidos: Río de Janeiro en primer lugar, Cancún en segundo lugar y luego Buenos Aires, Miami y Barcelona, en ese orden. Más abajo se muestra el detalle de la información obtenida:



Fuente: Archivo privado. Google Analytics. TripNow.2019.

Respecto de la decisión de compra en el consumo del mes de enero de 2019 se observó la compra compulsiva y de oportunidad. Las compañías aéreas ofrecieron tarifas en dólares muy bajas en forma aleatoria para el consumidor, pero de manera estratégica para la compañía. Impulsó esta estrategia la necesidad de llenar los vuelos, y la forma de agitar la demanda siempre es con valores bajos. Se observaron compras del tipo 80 % pago con tarjeta de crédito en cuotas y el 20 % en transferencia bancaria.

5.3.1. El cliente generacional

Como se ve en el apartado anterior, el rango etéreo que mayormente representa al cliente usuario de la página web de TripNow es aquel que va, aproximadamente, de los 24 a los 34 años. Si bien este público tiene un correlato con las ventas de la agencia, no es la única franja etérea de público consumidor en el que se focalizan los esfuerzos comerciales. Podríamos decir que existe una diversidad generacional a la que brindar

servicios.

Actualmente, el marketing digital utiliza una clasificación para referirse a las distintas franjas de edad del público consumidor, reconociendo en ellas características generacionales⁵⁹, pero entendiendo que no existen límites etéreos tajantes en las decisiones para viajar. Los modos de pensar, las costumbres, los intereses culturales varían en cada persona y consideramos que el tener en claro ese conocimiento es un valor fundamental para el agente de viajes, que logrará ponerse en el lugar de las y los clientes para comprender mejor sus necesidades.

El estudio “Entendiendo a las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials” publicado en la revista colombiana Clío América en 2017 explica que si bien la categorización de generaciones que plantea la denominación demográfica internacional es transversal a nivel global pero la fecha exacta y características de cada generación varían según ubicación geográfica y contexto económico y político. En general, mantiene que estos años tentativos de inicio de las generaciones:

Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 2004, Generación X: nacidos entre 1960 y 1980, Baby Boomers: nacidos entre 1943 y 1960, tradicionalistas o Generación Silenciosa: nacidos antes de 1943, inclusive. Según New Strategist Publication (2010) y The Center for Generational Kinetics (2016) los nacidos a mediados de los 90, desde 1996, hacen parte de la generación Z” (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Rocallo Lafont. 2017:195).

En la presente investigación utilizamos, por todo lo expuesto, la siguiente clasificación:

⁵⁹ El concepto de “generación” es materia de la sociología y la antropología y excede los límites de este trabajo incursionar en la discusión sobre las variadas formas de interpretarlo. Aquí tomamos la quinta acepción del Diccionario de la Real Academia: “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”, entendiendo que esta definición debe considerarse en forma flexible.

DENOMINACIÓN DEMOGRÁFICA GENERACIONAL	EXTENSIÓN TENTATIVA DE LA GENERACIÓN⁶⁰
Z	Nacidos desde mediados de la década del 90 y fines de la del 2000
Millennials o Y	Nacidos entre mediados de la década del 80 y principios de la del 2000
X	Nacidos entre mediados de la década de 1960 y 1985
Baby boomers	Nacidos en la década de 1940 y la década de 1960
Silenciosa	Nacidos entre finales de la década de 1920 y 1940

La superposición de años tentativos de origen y finalización de las generaciones hace necesario recurrir, tomando en cuenta otros factores de análisis (por ejemplo, tendencias de consumo), al concepto de “segmento”, como se verá en el apartado de Metodología.

El uso actual de la segmentación por generaciones permite encontrar, como se verá, patrones comunes en la forma de consumo, detectando con más claridad las necesidades y el pensamiento del cliente. El trabajo de redes permite que esa comunicación se transforme en un diálogo dónde hay espacio para escuchar la opinión de las y los clientes y para mostrar la marca a las y los consumidores.

5.3.1.1. Ese grupo denominado “Millennials”

Se hace necesario en este punto revisar, en función del análisis del cliente que se

⁶⁰Ver _____, entre _____ otros, https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Z; <https://www.iebschool.com/blog/millennials-xennials-generacion-marketing-digital/> y <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1088773-330/xennial-la-generaci%C3%B3n-entre-millennials-y-los-x>

propone en este apartado, las características distintivas del grupo generacional denominado “Millennials”, por ser históricamente un nicho de especial interés para la empresa Trip Now y, por ende, para el planteo del presente Plan de Marketing.

Estudios cuyos universos son mayoritariamente la clase media o media alta de Europa Central y Estados Unidos⁶¹, coinciden en señalar los siguientes aspectos a destacar sobre esta generación:

- Conciben el trabajo como medio para “disfrutar la vida” y no para el ahorro como la generación de sus padres: son viajeros y compradores.
- Dan un valor mucho más trascendental a la experiencia que a la propiedad en sí misma.
- Opinan sobre sus experiencias en las redes, para sus amigos, familiares o el resto de consumidores.
- Teniendo en cuenta el concepto de prosumidor, mencionado en el marco teórico, es posible decir que no sólo se trata de consumidores, sino que los millennials pueden ser considerados generadores de ideas destinadas a mejorar los productos y experiencias, así como a generar tendencias, por lo que juegan un papel de gran relevancia en la toma de decisiones de algunas marcas.
- Intentan, como modo de vida, equilibrar la vida personal y profesional.
- Tienen la tendencia de retrasar algunos ritos de paso a la edad adulta durante períodos más largos que la mayoría de las generaciones anteriores a ellos (por ejemplo, tener hijos o permanecer en la casa paterna durante más tiempo que las generaciones anteriores).
- Sin ser nativos digitales, se caracterizan por su familiaridad con internet y las nuevas tecnologías pues las han conocido desde muy

⁶¹ Ver, entre otros, <https://www.fundeu.es/recomendacion/milenico-y-milenial-mejor-que-millennial/> , <http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1>; <https://www.foresightfactory.co/wp-content/uploads/2016/11/Expedia-Millennial-Traveller-Report-Final.pdf>

pequeños.

- Son individualistas, pero cuentan con gran conciencia global y medioambiental.
- Se encuentran hoy con dificultades para entrar o permanecer en el mercado laboral, variando esta situación según tipo de profesión.

Por otro lado, el estudio de la agencia Deloitte denominado “Encuesta Millennials 2020”⁶², realizada en el mes de junio de 2020, es decir, durante la pandemia, muestra que la población millennial :

- Tiene esperanza en la recuperación ambiental del planeta a partir del aparente impacto positivo que sufrió el medio ambiente durante la pandemia (disminución de la contaminación por reducción de actividad productiva).
- Ha desarrollado un sentido de lealtad para patrocinar y apoyar más activamente a las empresas de las que son clientes —especialmente, a los vendedores locales, más pequeños— después de la pandemia. No obstante, no dudan en penalizar a las empresas cuyos valores declarados y practicados entren en conflicto con los suyos.
- Cree haber desarrollado mayor conciencia social.

El estudio mencionado, respecto de sus resultados para Argentina, indica que la población millennial en nuestro país:

- Presenta ansiedad y estrés y considera que este es un motivo legítimo para tomarse tiempo libre del trabajo, y realizar salidas o viajes de distinta duración.
- Se considera con los conocimientos necesarios para afrontar las transformaciones tecnológicas del mundo actual.
- Presenta un alto grado de confianza en la información obtenida a partir de las redes sociales.

⁶² Ver <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennial-2020.html>

- Presenta optimismo respecto de la mejora económica en el 2022.

5.3.1.2. La generación Z o “zillennials”

Las y los jóvenes que pertenecen a esta generación nacieron en plena etapa de expansión masiva de internet, por lo que se los considera “nativos digitales”.

Se trata de una generación emprendedora que tiene arraigada la idea de que no necesariamente se debe estudiar en el sistema formal de educación para llegar al éxito profesional. Se caracterizan por una actitud de respeto y aceptación respecto de las decisiones de los otros, especialmente de quienes son parte de su entorno generacional.

Son partidarios del autodidactismo, especialmente aquellos y aquellas jóvenes que se inclinan por la informática o las artes. Son usuarios y activos participantes de las comunidades on line. Son personas solidarias y a la vez egocéntricas (por ejemplo, es habitual que utilicen instagram para publicar recurrentemente fotos de sí mismas).

El límite entre la generación Z y la Millennial es borroso. No solamente por la superposición de los años de nacimiento que plantean distintas corrientes sociológicas, sino porque ambas generaciones comparten una relación de fluidez natural con la tecnología. Sin embargo, hay diferencias que tal vez se hacen más palpables en los extremos de ambas generaciones. Por ejemplo, los Z parecen tener una menor capacidad de mantener un período de atención duradero respecto de los Millennials y pueden utilizar hasta cinco dispositivos a la vez, cuando los Millennials, tres en promedio.

En el caso de la generación Z, algunos se encuentran en la situación de terminar sus estudios universitarios y la búsqueda de un empleo. Por las características de esta generación, estos y estas jóvenes se intentan insertar en el mundo informático, el trabajo ambiental y de consultoría financiera y también se vuelcan a aprovechar oportunidades para desarrollar proyectos individuales.

5.3.1.3. Las generaciones X, Baby Boomers y Silenciosa

El estudio “Las seis generaciones en la era digital” realizado en 2017 por la consultora Coolhunting describe, entre varias características de la generación X, el gusto por socializar con amigos y pasar más tiempo viajando. Pretenden vivir experiencias valiosas y memorables y le dan una importancia especial a la salud y al ejercicio físico. Respecto de la tecnología, están abiertos a probar innovaciones tecnológicas que hagan su día a día más fácil. Son asiduos usuarios de las redes sociales y demuestran estar muy interesados en la conveniencia del e-commerce. Sin embargo, si bien con familia y amigos son usuarios asiduos de whatsapp, para comunicarse con las marcas siguen también utilizando medios como el teléfono o el correo electrónico, porque prefieren la interacción con personas antes que con máquinas.

Distintas fuentes (Díaz Sarmiento, 2017; Castillejo, 2019) coinciden en que esta generación fue protagonista del consumo de los años 80 y 90 y hacen grandes esfuerzos adaptativos hacia la generación de sus hijos, los Millennials y Zillennials.

Los Baby Boomers son los nacidos post Segunda Guerra Mundial. El nombre de esta generación se refiere al “baby boom” –repunte en la tasa de natalidad- de esos años, especialmente en Estados Unidos y Europa. Los Baby Boomers tienen al trabajo como modo de ser y de existir: estable, a largo plazo, adictivo, no necesariamente de lo que aman hacer. No le dedican mucho tiempo al ocio y a la actividad recreativa. Sin embargo, el uso de internet entre los adultos mayores de esta franja generacional está creciendo, utilizando las redes sociales para cerrar la brecha entre ellos y sus seres queridos que viven lejos y como una forma de reconectarse con amigos de la juventud y la infancia.

Según el estudio de Coolhunting antes mencionado, los Baby Boomers son más propensos a interactuar con encuestas o cuestionarios que otras generaciones. También son más propensos a visitar la web de una compañía tras descubrirla en redes sociales y presentan un 19% más de probabilidades de compartir contenido en comparación con cualquier otra generación. Aunque el uso de las redes sociales aumentó en todas las generaciones, ningún grupo demográfico demostró tanto aumento de nuevos miembros

en línea como el que tuvieron los Baby Boomer. Además, las personas de esta generación son muy propensas a opinar o likear en las redes. Esta es una importante característica para el modelo de transformación digital de agencias de viaje, las que deben de intentar mantener presencia on line con contenido relevante orientado a estas personas.

La denominación “generación silenciosa” originalmente se aplicó a las personas nacidas en Estados Unidos, extendiéndose su uso para quienes nacieron en Europa Occidental , Australia y Latinoamérica. Esta generación vivió la Gran Depresión en Estados Unidos, que afectó a las economías mundiales, el auge del nazismo y la Segunda Guerra Mundial. En los últimos años, el uso de teléfonos inteligentes entre los mayores de 75 años ha aumentado, del mismo modo que el uso de internet.

Al no tener interiorizado los aspectos relacionados con la privacidad y el compartir datos en internet, se tornan vulnerables a estafas on line. Por ese motivo, recurren a la ayuda de los familiares más jóvenes quienes tienen considerable influencia en la mayoría de las decisiones digitales de esta generación. Por lo dicho, esta generación prefiere realizar transacciones comerciales en forma presencial, sintiéndose más seguras y acompañadas en las decisiones a tomar. Sin embargo, las personas más jóvenes de esta generación están interesadas en métodos que faciliten su vida cotidiana, por lo que son usuarios potenciales de herramientas de ecommerce que contemplen sus necesidades.

5.3.2. El cliente post pandemia

De acuerdo a lo expresado en los apartados dedicados al análisis contextual, tres factores son determinantes para actualizar la mirada respecto del cliente post pandemia. Por un lado, el deterioro del mercado argentino y su dificultad para la adquisición de productos emisivos desde Argentina. Por el otro, el impacto del coronavirus en los atractores turísticos de interés de los consumidores, como Europa o Asia. Por último, la tendencia cada vez más comprobada de realizar todo tipo de transacción comercial

mediante medios digitales, como lo muestra el Informe de VISA “Seis tendencias que están moldeando la actitud del consumidor después de Covid 19, del cual mostramos un fragmento de interés en el Anexo II, inciso a).

Pero otras cuestiones epocales se agregan para influir en la toma de decisiones respecto de viajar:

- Durante los primeros meses de cuarentena, el problema de las repatriaciones, las reprogramaciones y cancelaciones, pasajeros varados en aeropuertos, falta de comunicación y cantidad de situaciones a nivel global.
- Luego, en julio y agosto de 2020, los clientes se han abocado a negociar con las agencias de viaje y fundamentalmente con las compañías aéreas, cómo recuperar pasajes y reservas ya abonadas: reprogramaciones a futuro lejano, vouchers con limitaciones de diverso tipo son algunas de las modalidades a las que se llega con distinto grado de conformidad por parte de los consumidores.
- Al mismo tiempo, la habilitación a volar, que en un primer momento parecía iba a producirse a partir del primero de septiembre, pasó para mediados del mes de octubre de 2020. Sin embargo, como explica la revista de viajes digital conocedores.com⁶³, la decisión de viajar está sujeta a limitaciones que surgen y cambian con el correr de los días debido a los rebrotes de la pandemia a nivel país y el resto del mundo. Por ejemplo: a pocos días de iniciado el mes de octubre de 2020, Europa no permitía el ingreso de argentinos, salvo que poseyeran pasaporte de la Comunidad Europea o tuvieran alguna justificación de trabajo, salud o estudio, la que al día de hoy, debe ser tramitada en las embajadas correspondientes. Se podía viajar a Nueva York, pero se debía hacer cuarentena por catorce días, Colombia exigía certificado

⁶³ Ver “Vuelven los vuelos en octubre a Argentina. ¿ A dónde se puede viajar?” artículo on line publicado 2 de octubre de 2020. <https://conocedores.com/vuelven-los-vuelos-en-octubre-a-argentina-a-donde-se-puede-viajar-36213>

negativo de Covid de 96 hs antes de viajar. Respecto del interior del país, las provincias tenían muy diferentes posiciones. Por ejemplo: para visitar Ushuaia, destino clave para el turismo nacional e internacional, se requería cuarentena obligatoria de catorce días. Al mes de junio de 2021, estas situaciones que, hace menos de un año atrás, eran inéditas, hoy se transformaron en moneda corriente.

Todas estas situaciones puntuales requieren de especial reparo por parte de las agencias de viajes a la hora de tratar con sus clientes y pensar estrategias a futuro.

En la posición de negocio receptivo se agrega la incertidumbre respecto del proceso de apertura de fronteras del gobierno argentino⁶⁴ y del resto de los países en función de la evolución de la pandemia.

5.3.3. Los viajes a medida

“Viajes a medida” es la forma en que se denomina al armado de un itinerario con un recorrido según los gustos o deseos del cliente.

Se trata de un producto distinto al formato “paquete” o “circuito”, los cuales en ambos casos ya están prediseñados.

Cabe señalar que hoy en día se suele utilizar un formato multimodal. Es decir, se trata de poder aprovechar los circuitos o los paquetes, que suelen tener mejor relación

⁶⁴ Desde abril de 2020 el gobierno argentino inició un esquema gradual de reapertura de fronteras. La Dirección Nacional de Migraciones (DNM) dependiente del Ministerio del Interior, habilitó cinco pasos fronterizos terrestres (vehículos y bus, pasajeros con permiso de circulación) entre las 8 y 16 hs permitiendo el ingreso por día y por paso de hasta 500 personas. Se decidió establecer el Aeropuerto Internacional de Ezeiza como corredor aéreo seguro y aeropuerto solamente para vuelos internacionales autorizados y el Aeropuerto Palomar para vuelos sanitarios de la Fuerza Aérea Argentina. La presente información se recaba en el mes de octubre de 2020, cuando todavía no hay fecha precisa de reinicio de vuelos internacionales. Ver <https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/pasos-habilitados>. A junio de 2021 rige la Decisión Administrativa 513/2021 que prorroga el cierre de fronteras hasta el 11 de junio y” mantendrá la suspensión de las autorizaciones y permisos que se hubieran dispuesto relativas a las operaciones de transporte aéreo de pasajeros y pasajeras en vuelos directos que tengan como origen o destino el REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE y como origen BRASIL, CHILE, MÉXICO e INDIA, ante el nuevo linaje en la secuenciación de muestras locales, respecto al ingreso de personas.” (Ver <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244731/20210525>)

de precio / calidad al que se adiciona, al principio o al final del viaje, un tramo armado a medida.

El viajero online es capaz de experimentar y en particular realizar el armado de sus propios diseños, utilizando internet y el mundo de las plataformas que conectan a los usuarios con los proveedores. Es el caso de Airbnb o Booking como las más conocidas. Estas nuevas modalidades abaratan costos y permiten con un mismo presupuesto realizar estadías más prolongadas. Sin embargo, carecen de los cuidados y los detalles que pueden estar previstos cuando hay una organización detrás de un viaje.

El viajero percibe que hay una optimización de su presupuesto, pero esto no siempre se da así, especialmente cuando se presentan, por ejemplo, problemas con las reservas. El usuario de viajes por internet no suele utilizar el asesoramiento profesional de un agente de viajes.

Consideramos los viajes a medida como un producto que se presenta interesante para desarrollar dentro de la oferta de servicios de las agencias de viaje para la post pandemia.

5.4. Análisis de la competencia

Podríamos graficar el negocio a través de dos miradas. La tradicional, en la cual el trato del agente de viajes hacia sus clientes tenía un valor especial, basado en la confianza y en la trayectoria. Sobre este modelo está desarrollado el reservorio PYME que incluye a la mayoría de las agencias de viajes habilitadas.

Por otra parte, se encuentran, como se anticipó al comienzo de este trabajo, las OTA, organizaciones de viaje on line que son una muy fuerte competencia para las agencias de viaje, de las cuales podemos señalar entre sus fortalezas:

- Estas organizaciones trabajan con tecnología y procesos muchos de ellos automatizados en la emisión de boletos aéreos y de reservas hoteleras.
- Realizan en forma continua acciones en el marketing digital activando la

demanda para sus sitios con el objetivo de concretar ventas en sus e-commerce.

- Son grandes generadoras de tráfico para sus sitios.
- Pueden realizar transacciones durante las 24 hs, por 7 días los 365 días del año.
- Para esto cuentan con desarrollos tecnológicos para distintos tipos de producto: motor de aéreo, hoteles, paquetes, paquetes dinámicos, asistencia al viajero, rentadora de autos.
- El mercado se concentra en más de un 30% en solo tres actores que tienen su modelo de negocio B to C a través de plataformas virtuales.

Las agencias tradicionales cuentan con puntos físicos para atender a sus clientes. Todas cuentan con sistemas de reservas GDS, pero el desarrollo que cuentan las OTA sobre el e-commerce es muy superior a las agencias tradicionales que directamente no lo tienen o lo tienen de forma muy incipiente. Sin embargo, la diferencia es contar con un lugar físico de atención, que habilita el trato personalizado y un conocimiento cabal del cliente. Se trata de una característica a explotar frente a la competencia.

En este sentido, se pueden señalar estas debilidades de la competencia:

- Las OTA puras no atienden a sus clientes en forma presencial.
- Son muy masivas.
- Uso de call centers localizados en lugares remotos y sin conocer el tipo de clientes.
- Trato homogéneo y despersonalizado.
- Falta de empoderamiento en sus recursos de atención.
- Falencias en la post venta.

Otro tipo de organización son los modelos híbridos, cuyas características competitivas son las siguientes:

- Se trabaja con punto físico y presencia en el mundo online.

- Puede o no ser omnichannel.
- Toman elementos de ambos modelos.
- Manejan con cierta eficiencia la tecnología pero no pierden el trato personalizado.
- Son masivas por el volumen de boletos aéreos que comercializan pero cuentan con un trato personalizado para poder armar un itinerario personalizado, si el cliente así lo requiere.
- Cuentan con tramos de su operación automatizada.

La tarea de los agentes de viaje para algunos especialistas está en jaque. En especial en su modo tradicional. Las OTA, claramente se han convertido en líderes y en las que marcan la innovación del negocio. Pero también existe diversidad de nichos, como los étnicos y corporativos, que mantienen su expectativa de negocio.

Podemos mencionar:

- Despegar: ejemplo de OTA 100%.
- Al mundo: ejemplo de omnichannel.
- Volala: ejemplo de OTA 100 %, tamaño pyme.
- TripNow: ejemplo de omnichannel pyme.

5.5. Análisis de la organización

TripNow es una organización nacida en abril del 2002 con un core business bien definido: el nicho de los jóvenes y estudiantes universitarios que buscaban boletos aéreos baratos.

La alianza con la empresa Italiana CTS líder en Europa en la emisión de boletos aéreos SATA (Student Air Travel Association), creada desde el nacimiento del proyecto, fue uno de los factores fundantes centrales para el inicio de la empresa..

A través de los años esta especialización permitió que la organización creciera

en su apertura de puntos comerciales vinculados o cercanos a las universidades.

Con la transformación de la industria el gran diferencial que era manejar productos semi exclusivos se fue perdiendo. Las compañías aéreas dejaron de apoyar a las organizaciones estudiantiles a nivel global y pasaron a apoyar a las organizaciones on line. Esto dio como consecuencia la pérdida del boleto SATA a nivel global. Si bien hoy queda un solo caso operativo, no cuenta con la fuerza comercial que supo tener.

La STA (Student Travel Association)⁶⁵ con sede en Londres, es la única empresa de viajes especialista en jóvenes que cuenta con este producto.

La evolución de TripNow fue hacia la suma de mayor toma de producto y ampliar su base de clientes sin perder su perfil joven y dinámico.

En el terreno de las relaciones interpersonales, la empresa se caracterizó tanto por la incorporación de una mirada hacia el cliente como por forjar relaciones duraderas con su línea de proveedores para poder obtener apoyo en su lineamiento hacia la calidad del servicio. Del mismo modo, se buscó el desarrollo del sentido de pertenencia en los empleados que integran el staff.

Los productos de viajes sufrieron un efecto de comoditización y reconocer un diferencial pasó a ser un tema a re pensar dentro del mercado.

En el año 2016, Trip Now comenzó un proceso para la certificación de normas ISO 9001 para la calidad de servicio en toda la organización. Se certificó en el año 2017 y se re certificó en el 2018. Los procesos de la norma ISO 9001 versión 2015 están incorporados en la tecnología que se utiliza a diario a través de un CRM customizado para la empresa.

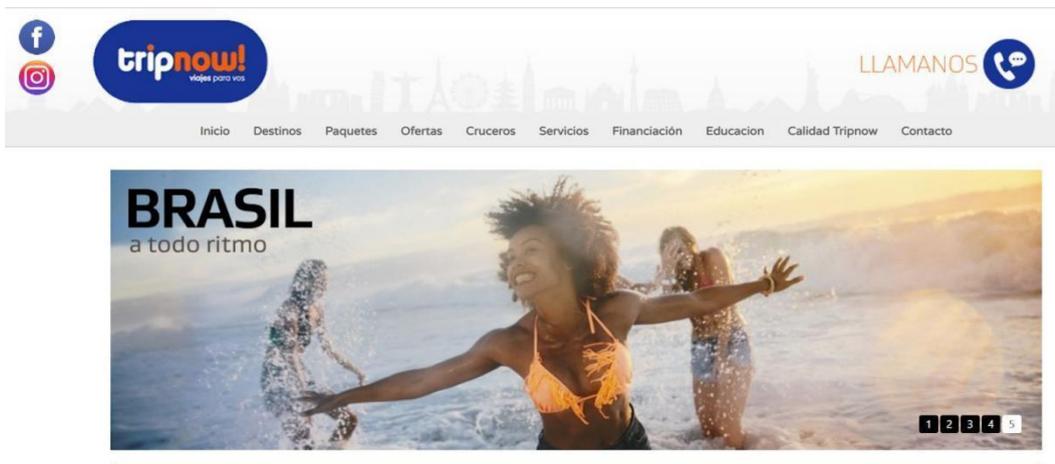
La incorporación de nuevos procesos y de nuevas tecnologías fueron parte de la nueva conformación de la empresa. Basado en un staff que, como se adelantó más arriba, conoce muy bien a la empresa y su dinámica por ser parte del equipo de trabajo desde hace años, también se logró afirmar una interesante red de proveedores. Tecnología, recursos humanos capacitados y profesionales y una mirada hacia el cliente

⁶⁵ Es de gran impacto mencionar que en el mes de agosto de 2020 se anunció el quiebre de esta empresa, por efecto de la pandemia. “The youth travel advisor has filed for insolvency, advising in a statement that an external administrator will be taking over in the next few days to determine the next steps”, comienza un artículo de la comunicadora turística Travel Weekly. Ver <https://www.travelweekly.com.au/article/sta-travel-files-for-insolvency/>

han sido, entonces, los pilares de la transformación hacia el actual estadio. El modelo de negocio se ha ajustado en el tiempo y corresponde que se siga analizando en un negocio de cambios permanentes.

A continuación, a simple título ilustrativo, se proveen ejemplos de las redes sociales que utiliza la empresa como parte de su política de comunicación:

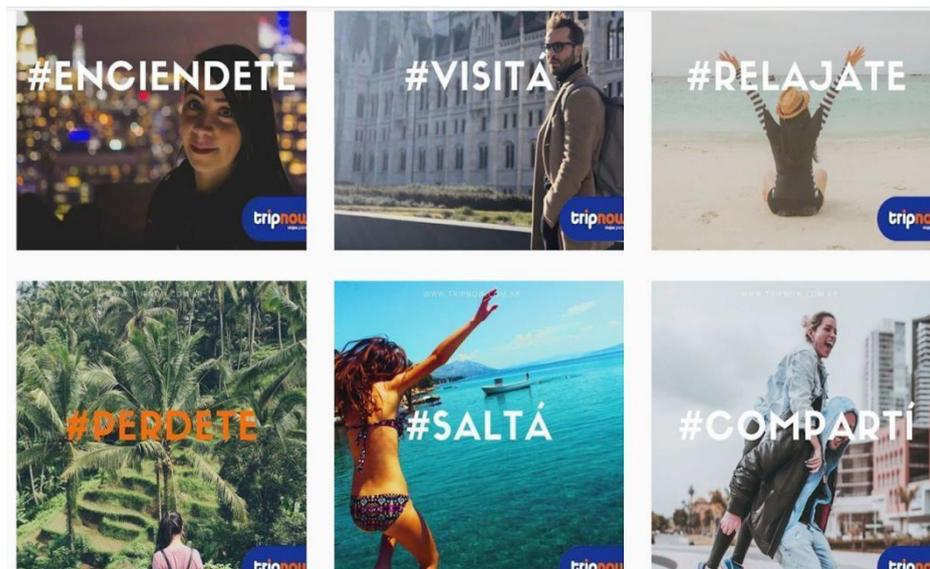
- **Sitio Web de TripNow:**



- **Facebook de TripNow:**



- **Instagram de Tripnow:**



Se han utilizado otras estrategias con distinto resultado, como promoción de concursos, intervención en medios de comunicación radiales e incorporación a través de tecnología API a distintos canales online generadores de demanda, como metabuscadores o webs asociativas. En el mundo offline se realizan acciones BTL* para dar a conocer las ofertas de los distintos productos que se ofrecen. Hay un trabajo anual para poder establecer la generación de la demanda hacia los medios de captación de prospectos o futuros clientes.

Este trabajo pretende organizar y distribuir los recursos y los medios para hacerlo en el año 2021.

5.5.1. Matriz FODA

A partir del análisis contextual precedente, se presenta el siguiente análisis FODA aplicado a Trip Now:

Variables internas	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos experimentados. - Vocación de servicio y atención a los cambios en las tendencias de consumo del cliente. - Ecosistema digital desarrollado. - Red de proveedores consolidada. - Acreditación ISO 9001/2015. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación económico-financiera. - Sector administrativo con necesidad de ser reconvertido.
Variables externas	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con solvencia en una nueva alianza. - Integrar una nueva red de agencias de alcance nacional. - Ofrecer productos que respondan a las necesidades del viajero post pandemia. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado de consumidores disminuido y en retroceso. - Fuerte concentración de la producción en pocos actores. - Incertidumbre sobre mercado actual y las políticas públicas de incentivo al turismo.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de estudio

De acuerdo a los tipos de investigación sustentados en la Guía para la Presentación del Trabajo Final de Maestría⁶⁶, el trabajo propuesto se enmarca dentro de la denominada investigación empírica, “que se realiza a partir de datos recolectados por el maestrando o del tratamiento original de datos secundarios de acuerdo con las pautas del método científico. El diagnóstico así elaborado puede dar lugar a la elaboración de propuestas de mejora, cambio o intervención (...)De este modo, el formato del TFM

⁶⁶ Se trata de la Guía para la Presentación del Trabajo Final de Maestría correspondiente a la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Año 2019, página 1.

podrá resultar en: un estudio de caso, una obra, un proyecto, una tesis, una producción artística o trabajos similares”.

En este marco se inserta el proyecto o plan de marketing aquí presentado.

6.2. Enfoque, alcances y diseño de investigación

Para cumplir con un desarrollo metodológico coherente con la construcción de dicho plan, se llevó adelante una investigación que combinó aspectos de investigación cualitativa y de investigación cuantitativa, por considerar, junto con Hernández Sampieri (2010:26), que “ Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse.”

Por lo dicho, la combinación de estrategias provenientes de ambos tipos de investigación allanó el camino para interpretar los datos de la realidad que surgieron en la recolección de datos y análisis de resultados:

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”) (Chen, 2006; Johnson et al., 2006).(Citado en Hernández Sampieri.2010: 546).

El alcance de la investigación cuantitativa depende de “los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio” (Hernández Sampieri.2010:76) y aporta un estudio descriptivo del objeto de estudio, ya que este considera al fenómeno estudiado y sus componentes, mide conceptos y define variables buscando “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri.2010: 80). Es decir, que este aspecto de la investigación cuantitativa coincide

con las necesidades de investigación del Plan de Marketing.

En tanto la investigación cualitativa permite “comprender la perspectiva de los participantes (...) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Hernández Sampieri. 2010: 364).

Como se podrá apreciar, esta afirmación responde a una necesidad central para la elaboración del Plan de Marketing: conocer lo más exhaustivamente posible el modo de pensar de los actores. Por otra parte, es el enfoque cualitativo aplicado a las ciencias sociales el que plantea la necesidad de considerar la existencia de la subjetividad del investigador, objetivando sus sentimientos y pensamientos apriorísticos para darles valor instrumental, vigilando de este modo una posible influencia no deseable al proceso de investigación (Sautu, 2005; Vasilachis de Gialdino, 2006).

Por lo dicho, se implementó un tipo de diseño mixto, concurrente, es decir que “se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)” (Hernández Sampieri. 2010: 560) y de conversión, en tanto se integrará la información obtenida mediante metodología cuantitativa y cualitativa, dando prioridad a la comprensión del fenómeno como totalidad. Se trata, entonces, de un diseño de triangulación concurrente (Hernández Sampieri. 2020: 570).

6.3. Instrumentos de recolección de datos

6.3.1. Fuentes primarias de datos

Se realizó un trabajo de campo que tuvo como instrumento central la implementación de una encuesta on line, administrada a través de redes sociales. como se verá más adelante. La encuesta devino en un informe que circuló por la industria, titulado “Informe Encuesta Covid-19”, con la intención como se explicó al principio, de ligar el trabajo académico con la realidad diaria, y promover un feedback entre ambos campos.

6.3.2. Técnicas y herramientas de procesamiento de datos

Se realizó la categorización y codificación de la información y se utilizó análisis

asistido por tecnología para el entrecruzamiento de resultados. Para ello, se recurrió al siguiente software: Sistema Datastudio de Google y la aplicación GSuite de formularios de Google.

6.3.3.Fuentes secundarias de datos

Se hace necesario en este punto señalar que como correlato del impacto de la pandemia, desde muy temprano durante los distintos períodos de cuarentena de los distintos países, la industria turística se destacó por la producción de información respecto al estado del sector a nivel nacional, internacional y regional.

Esto se tradujo en la aparición en internet de estudios e informes de gran valor, y también, de importantes espacios de intercambio de opiniones con la participación de muy distintos actores: agencias de viaje, compañías aéreas, proveedores de hotelería, entre otros. Ese material resultó de gran utilidad para componer el análisis del cliente y la segmentación realizada. (En el Anexo II, incisos b), c) y d), se presentan gráficos y explicaciones de interés de los estudios utilizados).

6.4. Segmentación

La segmentación es una metodología de investigación de mercados. Se trata del proceso de dividir el mercado heterogéneo en “segmentos” o grupos de clientes potenciales que presentan, en su interior, características similares. De este modo, el análisis de datos permite ofrecer un producto, servicio o comunicación diferenciada, con la intención de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades.

Sin embargo, es necesario distinguir entre “segmentación de mercados” y “segmentación de clientes”. El primer caso apela a una segmentación amplia del público objetivo de una empresa. El segundo, se interesa por un análisis más específico, en el cual se maneja información más precisa y objetiva. Por eso, las marcas eligen la segmentación de clientes como estrategia de investigación para conocer y volver a conocer a sus clientes, a partir del conocimiento previo que de ellos tienen.

Como ejemplo, vale mencionar que dentro de las cohortes generacionales se

tomaron ciertas edades para realizar los grupos de clientes: esto se debió a la experiencia e interés de TripNow en ciertas franjas etáreas. Al mismo tiempo, las características de estas generaciones mencionadas en el apartado 5.3. "Análisis del cliente" fueron consideradas al elaborar las preguntas de la encuesta, para obtener información renovada de las opiniones.

En el trabajo de campo realizado, tanto en el diseño de la encuesta como posteriormente para su análisis, se aplicó, entonces, la segmentación de clientes, promoviendo también desde este aspecto la estrecha vinculación que se ha propuesto al inicio, entre la práctica misma y el trabajo académico.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1. Encuesta Post Covid 19

A continuación se presentan los datos atinentes a la administración de la encuesta que constituye la parte central del trabajo de campo. Se trató de una encuesta descriptiva con preguntas cerradas, con el fin de obtener información sobre la situación en que se encontraba la población encuestada en el momento en que se realizó el estudio, respecto a su decisión de viajar y la pandemia. (El protocolo implementado se adjunta en el Anexo III).

- **Período de administración de la encuesta**

Desde las 22 hs del domingo 7 de junio de 2020 hasta las 18 hs del viernes 12 de junio del 2020.

- **Método de recolección de datos y determinación de la muestra**

La encuesta fue 100% virtual. Se utilizó la plataforma de formularios de Gsuite y la herramienta Data Studio, ambas de Google. Se trató de una muestra no probabilística, que pudiera alcanzar la mayor cantidad de casos posibles a partir de las siguientes restricciones: las personas debían ser residentes en Argentina (o argentinos residentes momentáneamente en el extranjero por la pandemia) y tener a partir de

diecinueve años de edad. El objetivo fue alcanzar una cantidad de casos representativa de un universo de población accesible para una agencia de viajes local promedio.

La recolección fue lograda a partir de su implementación en redes sociales como Facebook, Whatsapp, LinkedIn, foros de viaje y contactos con clientes viajeros. Fue extendiéndose también por el pedido de viralización y recomendación a otras personas que gustan de viajar.

Total de casos

864 PERSONAS	
PORCENTAJE DE MUJERES	PORCENTAJE DE VARONES
68,4	31,6

- **Rango etario**

EDADES⁶⁷	DENOMINACIÓN DEMOGRÁFICA GENERACIONAL	PORCENTAJE
19 a 26 años	Z	7,8
27 a 39 años	Millennials	26,9
40 a 51 años	X	28,9
52 a 71 años	Baby boomers	31%
72 años en adelante	Silenciosa	5,4%

- **Zona de residencia de las personas encuestadas**

ZONA	PORCENTAJE
CABA	41,3

⁶⁷ Las edades responden a la denominación demográfica internacional, teniendo en cuenta, como se dijo anteriormente, la edad del público cliente de TripNow de los últimos años (se consideró solamente el número entero declarado para la edad en cada encuesta).

AMBA	38,3
Interior del país	17,9
Extranjero	2,5

7.2. Descripción de resultados generales

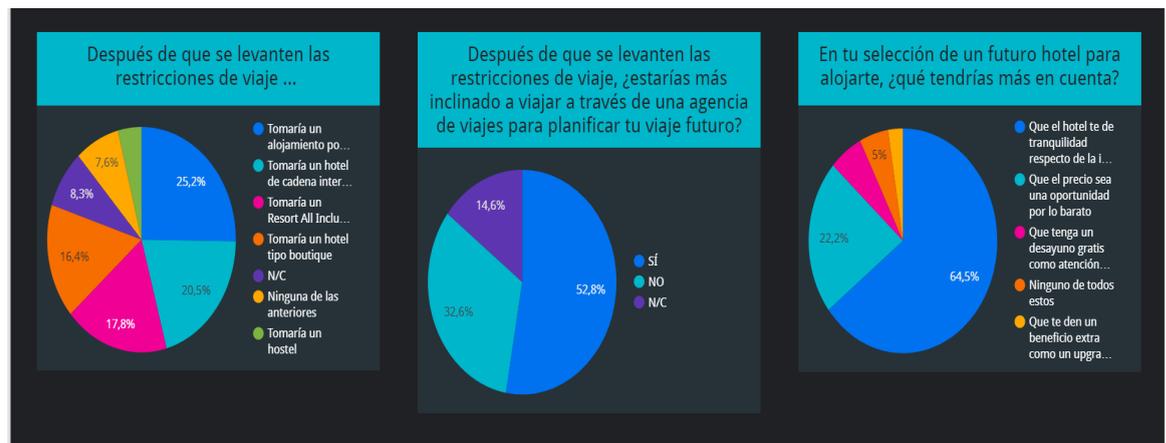
Se presentan a continuación, los resultados correspondientes a la encuesta general. Aquellos que corresponden a segmentaciones se ofrecen en el apartado que sigue.

Preguntas a, b y c



Preguntas 1 a 9





Podríamos decir de manera general, recordando que la encuesta fue administrada en junio de 2020 y que proponía la posibilidad de que las barreras para viajar se levantasen en el mes de julio, que los encuestados ya en ese momento demostraron una inclinación por planificar sus viajes para el 2021, para cuando hubiera una vacuna para el coronavirus. No obstante se pudo observar un porcentaje, aunque bajo, de personas que estaban dispuestas a viajar en ese momento, en todas las propuestas. Se pudo observar lo siguiente:

Respecto de viajar en avión por Argentina, es de interés que el 31% de las personas encuestadas se inclinaron por viajar en 2021, mientras que a por esperar la vacuna, un 14,6%. Al mismo tiempo, en un 50,4% demostraron interés por viajar en el mismo 2020, considerando todas las opciones ofrecidas en conjunto (viajar ya, en septiembre, a partir del feriado del 12 de octubre o en Navidad/Año Nuevo).

Un 44,8 % de las personas encuestadas declaró que viajaría a Europa en el año 2021, mientras que un 26,6 % prefirió la opción de esperar la vacuna. En el caso de este destino no es notoria la voluntad de viajar en el mismo 2020 (22,6%), como sucede con el viaje por Argentina.

Respecto del destino Asia, el 30,2 % de todos los encuestados esperaría la vacuna y el 30 % esperaría al 2021. El porcentaje que expresa que viajaría en 2020 (9,5%) es más pequeño aún que para el destino Europa, siendo interesante destacar el porcentaje de indecisos respecto de este destino: 22, 7%. Volveremos sobre esto en el apartado 7.4.2.”Respecto de viajar a Asia en avión”.

Respecto del destino Brasil/Caribe, en un 39,9% se optó por viajar en 2021, y en un 25,3% por esperar la vacuna. La decisión de viajar en 2020 es menor a un cuarto de las respuestas (23,3%), bastante similar a lo que ocurre con el destino Europa.

El producto cruceros⁶⁸ fue sumamente afectado: del total de encuestados, esperarían la vacuna el 30,1% y viajarían en el 2021 el 25,5 %. No viajaría más el 4,1% y no supo contestar el 20,5 %.

Respecto de realizar circuitos terrestres en buses con mucha gente, un 33,8% manifestó que esperaría a 2021 y un 31,5% esperaría la vacuna.

Sobre las exigencias respecto de la hotelería, se destaca especialmente la importancia que se le da a la aplicación de protocolos sanitarios.. Es el valor más grande de toda la encuesta general con el 64,5 %.

Sobre la contratación del hospedaje, el 27,5 % del total de la muestra encuestada tomaría un departamento por Airbnb, el 18,4 % un hotel de cadena y el 19,3% un Todo Incluido.

Sobre las agencias de viaje, en general, se optó en un 52,8 % la contratación de sus servicios para su viaje.

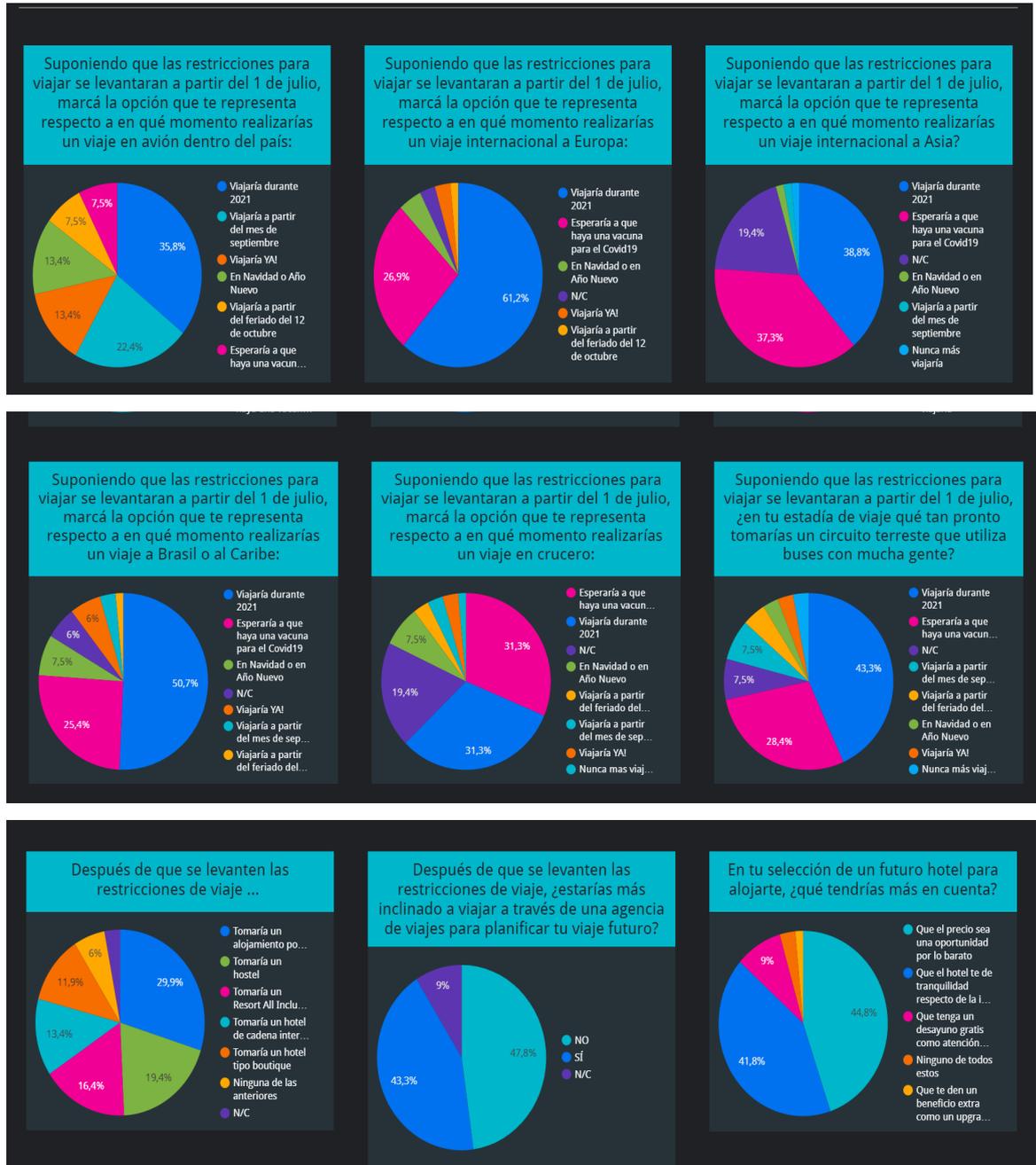
⁶⁸ El dato cobra especial significatividad si se tiene en cuenta que según la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre la base de datos de la Administración General de Puertos, sólo al puerto de Buenos Aires se estimaba para la temporada 2019/20 la llegada de unas 127 recaladas.

7.3. Descripción de resultados según segmentación

Realizamos la segmentación por cohorte generacional con el objetivo de vislumbrar tendencias al interior de cada grupo.

7.3.1. Cohorte Z

Se encuestaron 67 personas de entre 19 a 26 años de edad. Por género resulta: 12 masculinas (17,9%) y 55 femeninas(62,1%)

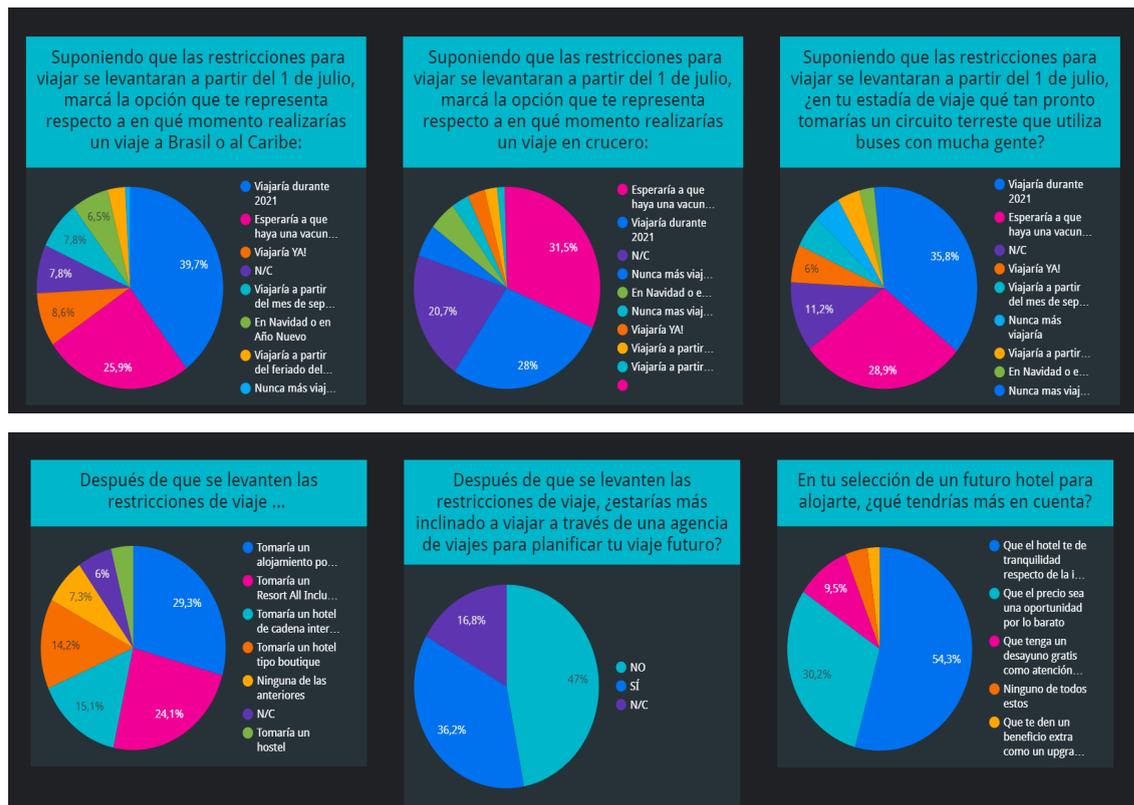


Sobre sus prioridades para viajar, en el 2021 el 50,7% viajaría a Brasil o el Caribe y el 25,4% aguardaría a la vacuna, el 31,3 % tomaría un crucero y el 31,3% esperaría la vacuna. El 61,2 % de los encuestados se mostró dispuesto a realizar un viaje a Europa en 2021, mientras que se muestra más reticencia hacia el destino Asia, con 38,8% que viajaría en 2021, contra un 37,3% que esperaría la vacuna. En cuanto a tomar buses en itinerarios de viaje en el exterior, el 43,3 % de los encuestados se muestra dispuesto, mientras que el 28,4% aguardaría a la vacuna. Un 29 % de encuestados tomaría alojamientos a través de Airbnb, un 19% se hospedaría en hostels y un 18,4 % reservaría en hoteles de cadena. Sobre si tomaría los servicios de agencias de viaje, el 47,8% se manifiesta por NO, sin embargo el 43,3 % declara que SÍ lo haría (el 9% restante, no contesta). En cuanto al servicio hotelero, el 41,8% prioriza la tranquilidad respecto a la seguridad sanitaria y el 44,8% busca precios.

7.3.2. Cohorte Millennials

Se encuestaron 232 personas de entre 27 y 39 años de edad. Por género resulta: 65 masculinas (28%) y 167 femeninas(72%).

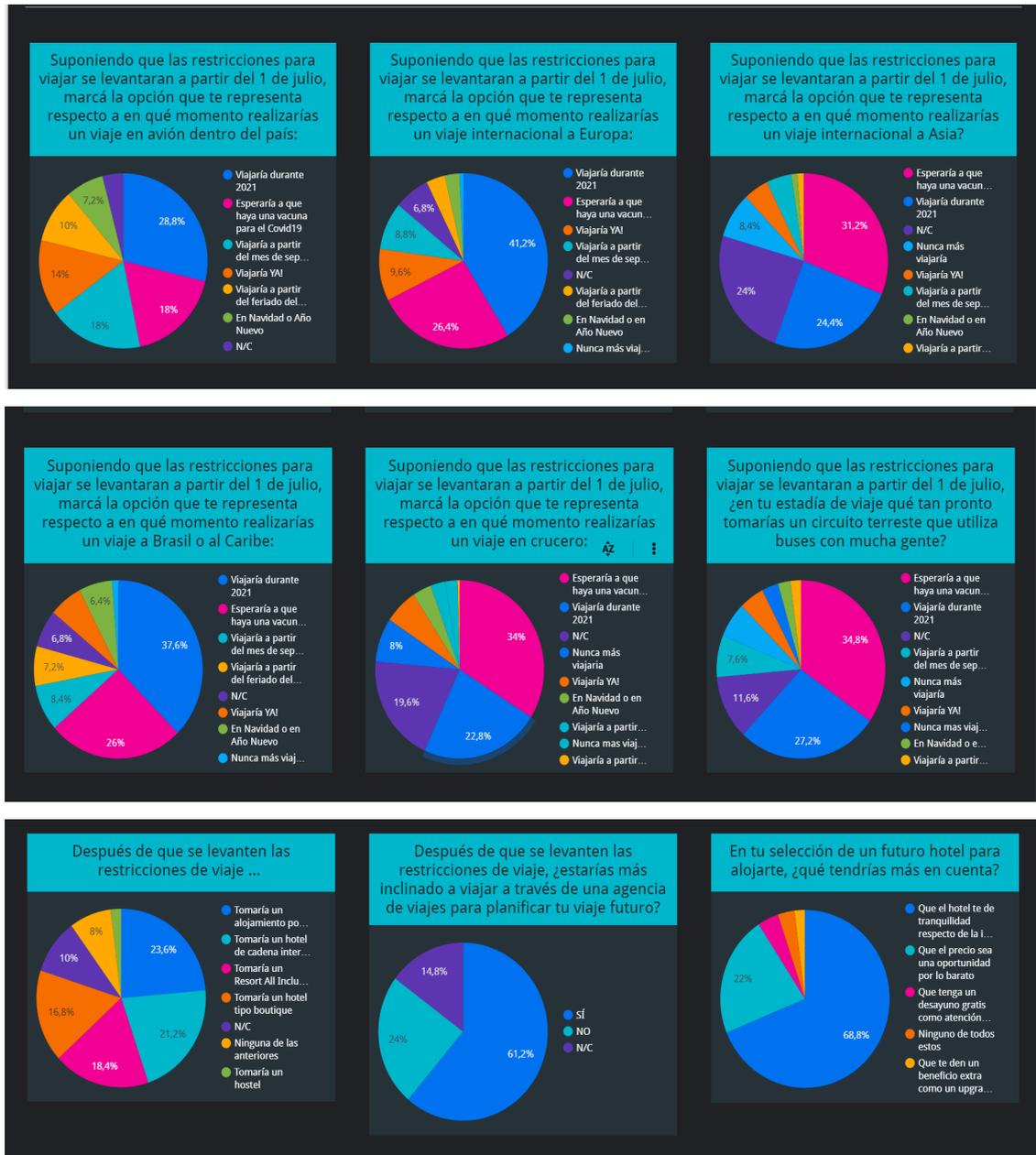




Sobre sus prioridades para viajar, en el 2021 el 39,7% de los encuestados viajaría a Brasil o el Caribe y el 25,9% aguardaría a la vacuna, tomaría un crucero el 28% y el 31,5% esperaría la vacuna. El 42,2% de los encuestados se muestra dispuesto a viajar a Europa en 2021, esperando la vacuna un 26,7%. Respecto de viajar a Asia, lo haría un 34,1% mientras que en un 32,3% se esperaría la vacuna. En cuanto a tomar buses en itinerarios de viaje en el exterior el 35,8% se muestra dispuesto y el 28,9% aguardaría a la vacuna. El 29,3% de los encuestados se alojaría por Airbnb, el 24,1% en hoteles con servicios todo incluido y 15,3% reservaría en hoteles de cadena. El 36% declara que SÍ contrataría los servicios de una agencia de viajes, mientras que el 47% NO lo haría (el 14,8% restante, no contesta). En cuanto al servicio hotelero, el 54,3% prioriza la tranquilidad respecto de la seguridad sanitaria y un 30,2% estaría atento a una oportunidad en el precio.

7.3.3. Cohorte X

Se encuestaron 250 personas de entre 40 a 51 años de edad. Por género resulta: 87 masculinas (34,8 %) y 163 femeninas(65,2 %).

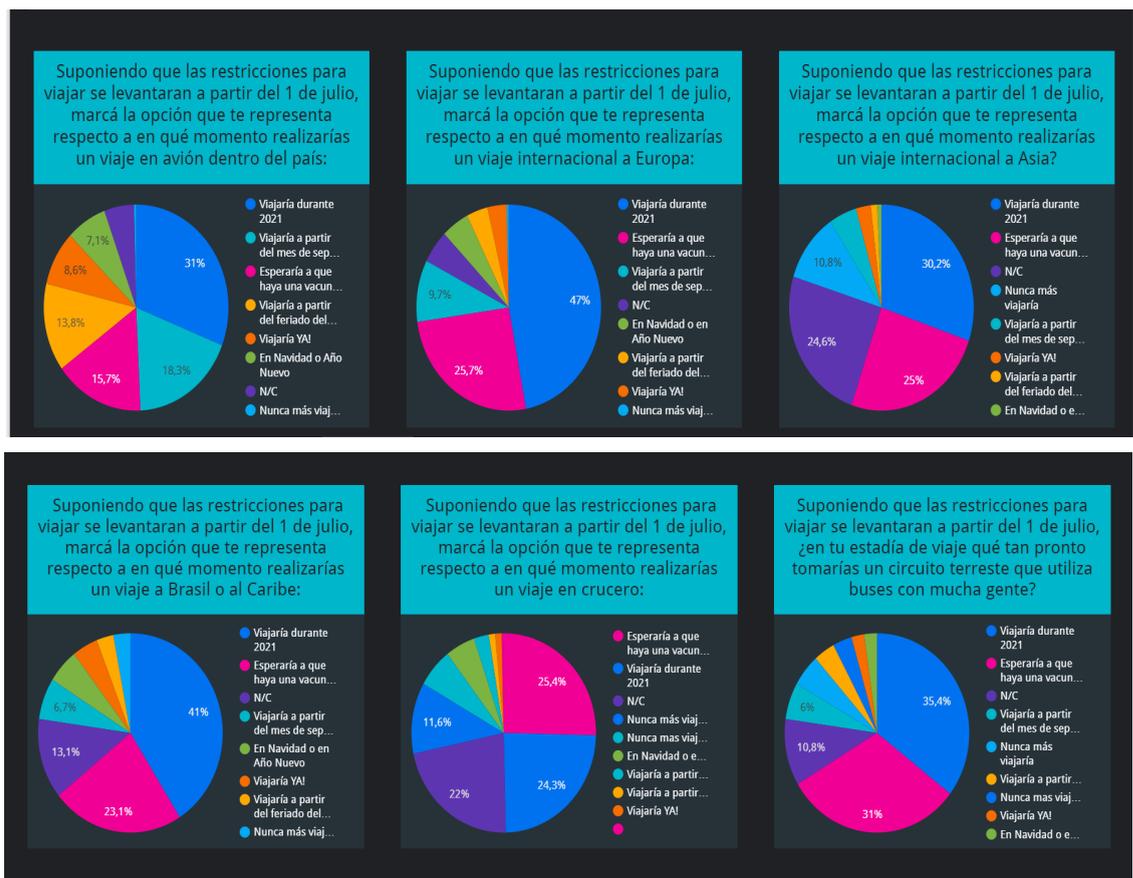


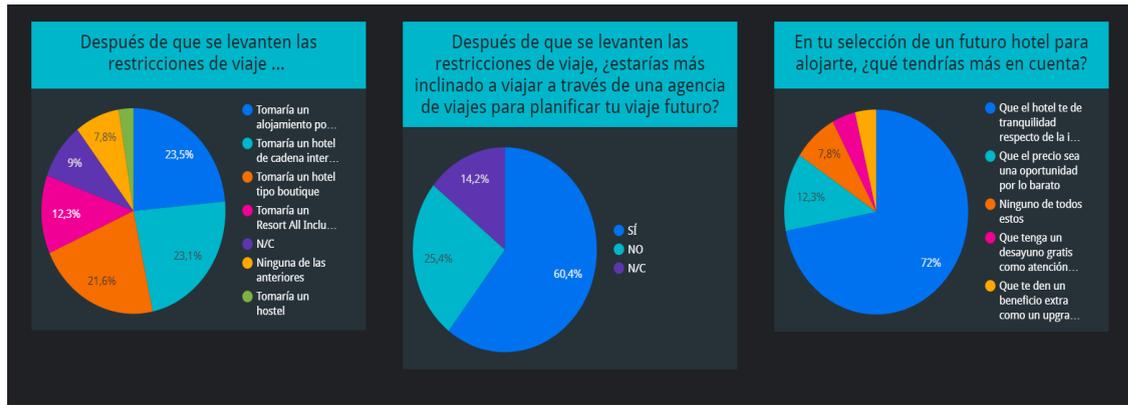
Sobre sus prioridades para viajar, en el 2021 el 37,6% de los encuestados viajaría a Brasil o el Caribe y el 26% aguardaría la vacuna, el 22,8 % tomaría un crucero mientras que el 34% aguardaría la vacuna. El 41,2% de los encuestados se

muestra dispuesto a viajar a Europa en 2021, esperando la vacuna un 26,4%. Respecto de viajar a Asia, lo haría un 24,4 % mientras que en un 31,2 % se esperaría la vacuna. En cuanto a tomar buses en itinerarios de viaje en el exterior el 27,2 % se muestra dispuesto y el 34,8 % aguardaría la vacuna. El 23.6% de los encuestados se alojaría por Airbnb, el 21,2% en hoteles de cadena y el 18,4 % lo haría en hoteles todo incluido. El 61,2% contrataría los servicios de una agencia de viajes. En cuanto al servicio hotelero, el 68,8 % prioriza la tranquilidad respecto de la seguridad sanitaria y un 22 % estaría atento a una oportunidad en el precio.

7.3.4. Cohorte Baby Boomers

Se encuestaron 268 personas de entre 52 a 71 años de edad. Por género resulta: 92 masculinas (34,3 %) y 176 femeninas(65,7 %).

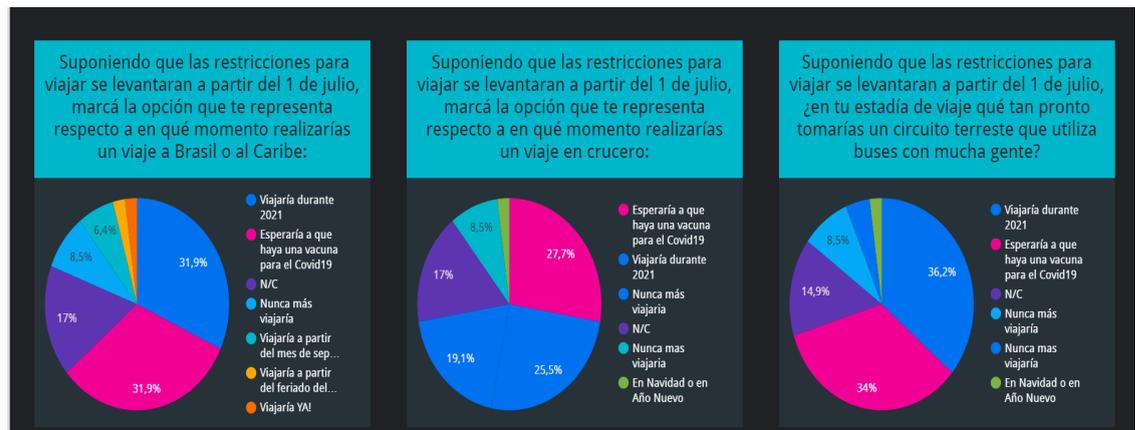
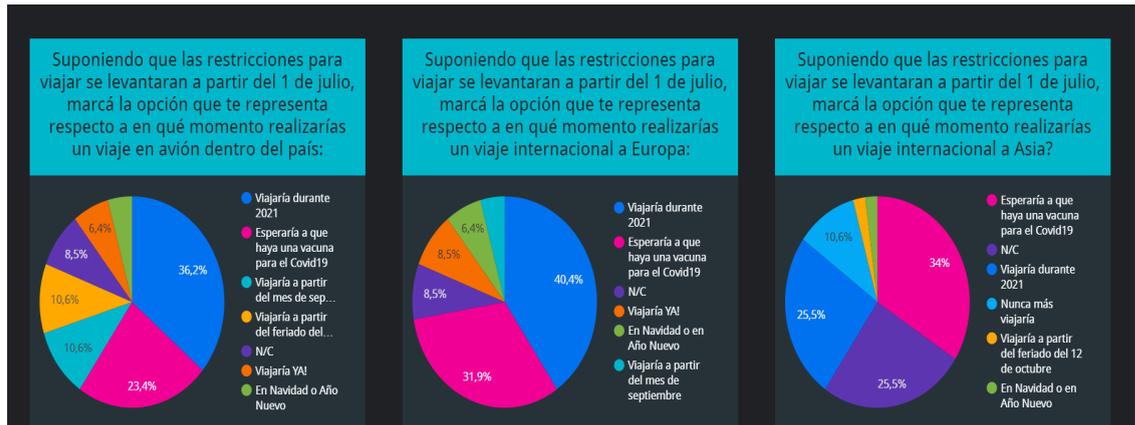




Sobre sus prioridades para viajar, en el 2021 el 41% de los encuestados viajaría a Brasil o el Caribe y el 23% aguardaría la vacuna, el 24,3% tomaría un crucero y el 25,4% esperaría la vacuna. El 47% de los encuestados se muestra dispuesto a viajar a Europa en 2021, esperando la vacuna un 25,7%. Respecto de viajar a Asia, lo haría un 30,2 % mientras que un 25 % esperaría la vacuna y un 24,6% no contesta. En cuanto a tomar buses en itinerarios de viaje en el exterior, está dispuesto a hacerlo el 35,4 % mientras que el 31 % aguardará a la vacuna. El 23.5 % de los encuestados se alojaría por Airbnb, el 23,1 % en hoteles de cadena y el 21,6 % lo harían en un hotel boutique. El 60,4% tomaría los servicios de una agencia de viajes. En cuanto al servicio hotelero, es de destacar que el 72 % pide tranquilidad respecto de la seguridad sanitaria, y el 12,3 % una oportunidad en el precio.

7. 3. 5. Cohorte Silenciosa

Se encuestaron 47 personas de 72 años de edad en adelante . Por género resulta: 17 masculinas (36.2 %) y 30 femeninas(63,8 %).



Sobre sus prioridades para viajar, en el 2021 el 31,9% de los encuestados viajaría a Brasil o el Caribe y el 31,9% aguardaría la vacuna, el 25,4 % tomaría un crucero y el 27,7 % esperaría la vacuna. En cuanto a tomar buses en itinerarios de viaje en el exterior está dispuesto a hacerlo el 36,2 % mientras que el 34 % aguardará la vacuna. El 38,3 % de los encuestados se alojaría en hoteles de cadena, el 17% en

hoteles todo incluido y el 17 % lo haría por Airbnb. El 59,9% tomaría los servicios de una agencia de viajes. En cuanto al servicio hotelero, el 80,9% prioriza la tranquilidad respecto de la seguridad sanitaria, mientras que el 8,5 % estaría atento al mejor precio posible.

7.4. Análisis comparativo de resultados entre segmentos generacionales

A continuación, se presenta, para cada pregunta realizada, el cruce de las respuestas más significativas entre cohortes, comparando también con los resultados generales. Los valores se expresan en porcentajes.

7.4.1. Respecto a los productos Argentina, Europa, Brasil/Caribe en avión, cruceros y traslados terrestres.

Para esto se seleccionaron las cinco preguntas (1, 2, 4, 5 y 6) consideradas más significativas para el desarrollo de estrategias comerciales y, respecto de dichas preguntas, las siguientes respuestas: **Viajaría en 2021 - Viajaría ya - Viajaría en Navidad o Año Nuevo - Esperaría vacuna contra el Covid19.**

- **Pregunta 1 de la encuesta: “Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje en avión dentro del país.”**

GENERACIÓN	Viajaría en 2021	YA	Navidad o Año Nuevo	Espera vacuna
Silenciosa	36,2	6,4	4,3	23,4
Baby Boomer	31	8,6	7,1	15,7
X	28,8	14	7,2	18
Millennials	31	14,7	7,3	9,9
Z	35,8	13,4	13,4	7,5
GENERAL	31	12	7,5	14,6

La generación que declara mayor deseo de viajar en avión dentro del país en 2021 es la silenciosa, con 36,2%, seguida del segmento Z, con el 35,8%. Se destaca que ambos casos superan al valor de la encuesta general para la misma opción.

Los millennials muestran decisión de viajar en avión dentro del país en 2021 en un 31%.

La generación silenciosa se presenta también en primer lugar respecto de esperar la vacuna antes de realizar viaje en avión al interior del país con un 23,4%, superando al valor general de 14,7 % de los encuestados. El resto de los porcentajes respecto de esperar la vacuna es inferior o levemente superior al valor general.

Este análisis estaría demostrando una importante disposición a viajar en avión a destinos de turismo interno respecto de la espera de la vacuna.

- **Pregunta 2 de la encuesta: “Suponiendo que las restricciones para viajar se levantaran a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje internacional a Europa.”**

GENERACIÓN	Viajaría en 2021	YA	Navidad o Año Nuevo	Espera vacuna
Silenciosa	40,4	8,5	6,4	31,9
Baby Boomer	47%	3,4	4,9	25,7
X	41,2	9,6	2,8	26,4
Millennials	42,2	9,5	4,7	26,7
Z	61,2	3	4,5	26,9
GENERAL	44,8	7,1	4,3	26,6

La generación Z es la que demuestra más deseos de viajar a Europa en 2021 con un 61,2%, (superando al valor de la encuesta general para dicha opción), y, al mismo tiempo, la que menor disposición demostró para hacerlo “ya” (3%). Dicha generación se encuentra casi un 20% por arriba del resto (lo cual indica que este nicho poblacional

debe ser especialmente considerado en las estrategias de marketing a futuro), salvo con Baby Boomers, donde la diferencia se achica pues esta generación en presenta el segundo resultado en su intención de viajar en 2021 con un 47 %. Es interesante notar que a la hora de pensar en viajar ya, la generación X estaría más dispuesta que todas las demás (aunque con un valor bajo del 9,6%). Esta predisposición de todos modos no pudo ser aprovechada por el sector por las medidas restrictivas para el turismo que caracterizaron al año 2020.

La generación silenciosa se expresa en menor medida (40,4%) respecto de Z, sin embargo se observa que este guarismo no está alejado de la cohorte X y los Millennials.

La generación silenciosa en un 31,9 % esperaría la vacuna, mientras que los otros cuatro grupos etéreos lo harían en valores entre el 25 % y 27 %, del mismo modo que el valor de la encuesta general para dicha opción.

- **Pregunta 4 de la encuesta: “Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje a Brasil o al Caribe.”**

GENERACIÓN	Viajaría en 2021	YA	Navidad o Año Nuevo	Espera VACUNA
Silenciosa	31,9	2,1	0	31,9
Baby Boomer	41	4,5	5,6	23,1
X	37,6	6,4	6,4	26
Millennials	39,7	8,6	7,8	25,9
Z	50,7	6	7,5	25,4
GENERAL	39,9	6,1	4,1	25,3

Respecto del destino Caribe, la generación Z, como sucedió con el destino Europa, es la más decidida a viajar en 2021 al Caribe (50,7%). También representan el mayor porcentaje para decidir viajar en Año Nuevo y Navidad (7,5%), aunque estos guarismos no son significativos.

La generación Baby Boomer viajaría ya en un 4,5 % pero es la segunda mayor elección a la hora de pensar en el destino (41%). La encuesta general arroja un valor muy similar al de esta generación, del mismo modo que con el valor presentado por los Millennials.

La generación silenciosa se expresa con el menor porcentaje para el destino en 2021 con 31,9%, aunque en un mismo porcentaje esperaría la vacuna, mientras que los otros cuatro grupos etéreos lo harían en valores entre el 23 % y 27 %, del mismo modo ocurre con el valor obtenido para tal opción en la encuesta general.

- **Pregunta 5 de la encuesta: “Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje en crucero.”**

GENERACIÓN	Viajaría en 2021	YA	Navidad o Año Nuevo	Espera VACUNA
Silenciosa	25,5	0	2,1	27,7
Baby Boomer	24,3	1,1	5,2	25,4
X	22,8	6,4	3,6	34
Millennials	28	3	4,7	31,5
Z	31,3	3	7,5	31,3
GENERAL	25,5	3,2	4,6	30,1

Respecto del destino en crucero, la generación Z nuevamente se muestra con la mayor decisión de viajar en 2021 con un 31,3%, seguidos por los Millennials con un 28%. Ambos valores superan el resultado obtenido en la encuesta general para dicha opción (25,5%). Aunque con un valor muy bajo, lidera con 7,5% la voluntad de viajar

para Año Nuevo o Navidad con respecto a las otras generaciones. La generación X aparece como el último grupo respecto de la opción de elegir viajar en el 2021 (22,8 %), seguidos por Baby Boomers (24,3%). Estos porcentajes son superados por el resultado de la encuesta general.

Respecto de esperar la vacuna, es la generación X la que presenta el mayor porcentaje de inclinación a esta posibilidad con un 34%, seguidos por los Millennials (31,5%) y la generación Z (31,3 %), superando al resultado de la encuesta general.

La generación silenciosa no considera la posibilidad de viajar ya o en Año Nuevo o Navidad en crucero, pero aparece como tercera opción a la hora de pensar en ese viaje en 2021. Lo importante de destacar en estas tres generaciones, es que los guarismos representan más de un cuarto del total de cada grupo etéreo, y que los tres casos superan al valor obtenido en la encuesta general para tal opción.

- **Pregunta 6 de la encuesta: “Suponiendo que las restricciones para viajar se levantaran a partir del 1 de julio, ¿en tu estadía de viaje qué tan pronto tomarías un circuito terrestre que utiliza buses con mucha gente?”**

GENERACIÓN	Viajaría en 2021	YA	Navidad o Año Nuevo	Espera VACUNA
Silenciosa	36,2	0	2,1	34
Baby Boomer	35,4	2,2	2,2	31
X	27,2	4,8	2,4	34,8
Millennials	35,8	6	2,6	28,9
Z	43,3	3	3	28,4
GENERAL	33,8	3,9	2,4	31,5

La generación Z vuelve a encabezar la elección de realizar en el 2021 un circuito en bus con mucha gente, en este caso con un 43,3%.

La generación silenciosa presenta el segundo lugar para esta elección con el 36,2%. Se observa también que, salvo en el caso de la generación X, todos los otros

resultados superan el valor obtenido en la encuesta general para la opción de viajar en 2021.

La generación Baby Boomer declara en mayor porcentaje (34,8)% que esperaría la vacuna, seguida por la Silenciosa (34%) mientras que los otros tres grupos etáreos lo harían en valores entre el 28 % y 31%, apenas superado por el valor de la encuesta general para dicha opción.

7.4.2. Respetto de viajar a Asia en avión

En este caso, se seleccionó la pregunta 3 de la encuesta y las respuestas **Viajaría en 2021 - Viajaría ya - Esperaría vacuna contra el Covid19 - No contesta.**

- **Pregunta 3 de la encuesta: “Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje internacional a Asia.”**

GENERACIÓN	Viajaría en 2021	YA	N/C	Espera VACUNA
Silenciosa	25,5	0	25,5	34
Baby Boomer	30,2	2,6	24,6	25
X	24,4	4,8	24	31,2
Millennials	34,1	5,2	19,4	32,3
Z	38,8	0	19,4	37,3
GENERAL	30	3,6	22,7	30,2

Bien vale recordar que ha sido en China el inicio de la pandemia. Sobre los temores que podría causar visitar ese continente nos encontramos con que la generación Z sigue liderando la elección de viajar en el 2021 con 38,8 % , y en segundo lugar, los Millenials con 34,1%. Se puede observar que estos valores superan al obtenido en la encuesta general para esta opción.

Al mismo tiempo, la generación Z también es el grupo que en mayor porcentaje aguardará a tener una vacuna para viajar (37%), seguido por la generación Silenciosa con 34 % mientras que los otros tres grupos etéreos lo harían en valores entre el 25 % y 32,3%, del mismo modo sucede con el valor de la encuesta general para esta opción.

Sobre la incertidumbre que genera esta situación se puede observar en los resultados de la pregunta “no contesta“. Los grupos etéreos de mayor edad (Silenciosa y Baby Boomers) representan los porcentajes de primer y segundo lugar, con 25,5 % y 24,6% respectivamente, pero las demás muestran valores muy cercanos.

A la hora de viajar, para el público local este destino representa todavía muchas dudas.

7.4.3. Respecto de los criterios para la elección de hotel

Se tomaron todas las respuestas salvo “Ninguno de estos” por no considerarse significativo el resultado en la encuesta general (5%).

- **Pregunta 9 de la encuesta: “En tu selección de un futuro hotel para alojarte, ¿qué tendrías más en cuenta?”**

GENERACIÓN	Protocolo	Precio	Desayuno	Beneficios extras
Silenciosa	80,9	8,5	2,1	2,1
Baby Boomer	72	12,3	4,1	3,7
X	68,8	22	4	2
Millennials	54,3	30,2	9,5	2,2
Z	41,8	44,8	9	1,5
GENERAL	64,5	22,2	5,8	2,5

A la hora de tener en cuenta la decisión de contratar hotelería la generación Silenciosa con un 80,9% opinó que se fijará en los protocolos de sanidad del COVID 19

seguida por Baby Boomers en un 72%. Estos valores superan ampliamente el valor de encuesta general para esta opción, que de por sí es mayoritario.

La generación Z pondría más atención en el precio (44,8%) , aunque el valor para la elección del protocolo de seguridad es muy similar (41,8%). Se observa que los criterios de protocolo de higiene y el precio son más tenidos en cuenta por todas las generaciones respecto del desayuno y los beneficios extras. Es notable observar en la tabla que la focalización en el precio para elegir hotel va in crescendo a medida que desciende la edad.

Los Millennials muestran un 9,5 % de interés en el desayuno seguidos por la generación Z con un 9%. A pesar de ello, a los primeros les interesa más los beneficios extras que a los otros (se trata, de todos modos, en ambos casos de porcentajes muy bajos).

7.4.4. Respecto al tipo de alojamiento

Se tomaron todas las respuestas “Airbnb”, “Hotel de cadena”, “All inclusive”, “Hotel boutique” y “Hostel”.

- **Pregunta 7 de la encuesta: “Después de que se levanten las restricciones del viaje, ¿qué tipo de alojamiento contratarías?”**

GENERACIÓN	Airbnb	De cadena internacional	All Inclusive	Boutique	Hostel
Silenciosa	17	38,3	17	2,1	2,1
Baby Boomer	23,5	23,5	12,3	21,6	2,6
X	23,6	21,2	18,4	16,8	2
Millennials	23,3	15,1	24,1	14,2	3,9
Z	29,9	11,9	16,4	11,9	19,4
GENERAL	25,2	20,5	17,8	16,4	4,1

Es posible que la predominancia de Airbnb en todas las generaciones esté asociada a protocolo y precio, dado que es un producto que se puede ajustar a ambas variables. Es interesante notar que los hostels, producto muy atractivo para las generaciones más jóvenes presentan un porcentaje muy bajo en los Millennials.

Suponemos también que esto se podría deber a que se trata de espacios comunitarios (se comparten habitaciones y sanitarios), con lo cual la posibilidad de distanciamiento se torna un objetivo más difícil de lograr .

Todo incluido tiene predominancia en la generación Millennials y el hotel de cadena es mayormente elegido por la generación silenciosa, posiblemente esto podría representar la necesidad de confiar en el cumplimiento del protocolo sanitario, al tratarse en ambos casos de establecimientos más formales que garantizan un tipo de servicio por su marca.

El hotel boutique es mayormente elegido por la generación Baby Boomer, quienes probablemente busquen la aplicación del protocolo sanitario adaptado a precio y estilo.

7.4.5. Respecto de la contratación de los servicios de agencias de viaje.

En este caso, se seleccionó la pregunta 8 de la encuesta y las tres posibles respuestas: **Sí - No - No contesta.**

- **Pregunta 8: “Después de que se levanten las restricciones de viaje, ¿estarías más inclinado o inclinada a viajar a través de una agencia de viajes para planificar tu viaje futuro?”**

GENERACIÓN	SÍ	NO	N/C
Silenciosa	59,6	27,7	12,8
Baby Boomer	60,4	25,4	14,2
X	61,2	24	14,8
Millennials	36,2	47	16,8
Z	43,3	47,8	9
GENERAL	52,8%	32,6	14,6

Respecto de contratar los viajes por medio de las agencias, la generación Baby Boomer y la X lideran en la decisión con un 60,4 % y 61,2 % respectivamente.

Con un 59,6%, la generación silenciosa opina lo mismo. En cada uno de los grupos etéreos los porcentajes representan más de la mitad de las personas encuestadas, del mismo modo sucede con el resultado obtenido en la encuesta general para esta opción.

Los más reticentes son los Millennials con un 36,2%, y también este mismo grupo en un porcentaje del 16,8% lidera la opción de no saber si contratarla o no.

Podríamos decir que los más jóvenes están menos atentos al asesoramiento profesional y los más grandes lo consideran de vital importancia.

Se destaca especialmente que la mayoría de los encuestados opina que sí contrataría agencias de viajes.

7.5. ¿Qué nos brindó el trabajo de campo?

El análisis de los datos nos permitió obtener información para interpretar cuáles tendencias podrían caracterizar al público viajero post pandemia.

La hipótesis planteada al principio de este trabajo: *“El cliente post pandemia tendrá características diferentes en sus modos de consumo”* encontró sustento en los resultados en los siguientes puntos: en sus elecciones, mayoritariamente dieron especial importancia a la presencia de los protocolos sanitarios y optaron por la contratación de una agencia de viajes. Creemos que ambos hechos se asocian a la necesidad de percibir seguridad a la hora de viajar: la agencia de viajes podría garantizar el cumplimiento de los protocolos.

No fue prioritaria, pero sí considerable, la elección de esperar a la vacuna para viajar, esta opción fue elegida por menos de un tercio del total de las personas encuestadas (31%) (El valor más alto hallado por segmentos fue algo mayor, 37,3% (generación Z, opción de viajar a Asia).

Los valores de disposición a viajar en 2021, estarían demostrando que el público encuestado no ha perdido su deseo de viajar pese a los estragos de la pandemia.

Esta información fue considerada en nuestro diseño estratégico con el fin de pensar en el armado de propuestas a medida, contemplando los elementos que actualmente prioriza el público viajero.

Por ejemplo, como se verá en el apartado que sigue, nuestra alternativa de viajes a través de influencers intenta promover los viajes grupales. La gestión y planificación de estas salidas permite establecer con mayor rigor los cuidados que son necesarios para los aspectos organizativos y de seguridad, especialmente los factores vinculados con los prestadores intervinientes en un viaje. En este caso se deberá hacer especial hincapié en que los proveedores de alojamiento y traslado cumplan con los protocolos de seguridad e higiene Covid19, ya que quedó demostrado por amplia mayoría el interés depositado en este tema por las personas encuestadas.

También hemos armado propuestas teniendo en cuenta que las generaciones de personas mayores han demostrado preferir el acompañamiento personalizado de su agencia de viaje respecto de las generaciones más jóvenes, siendo la generación Z la más decidida a viajar en 2021 a todos los destinos.

Aquí es interesante marcar un aspecto importante: en el primer caso, competimos con otras agencias de viaje, mientras que con los más jóvenes ese espacio competitivo se amplía a todo el mundo online. La App TripNow que se verá más adelante, apunta, entre varios aspectos, a brindar a este público una solución tecnológica a sus demandas.

Contemplamos poder satisfacer las demandas puntuales y particulares de todo tipo de audiencias. Sin embargo, en nuestras propuestas no podemos descuidar la variable precio. El trabajo de campo mostró que si bien las generaciones mayores no le dan prioridad, las más jóvenes le otorgan otra importancia. La manera de poder dar una solución a todos los viajeros es con una adecuada y variada oferta de hoteles, siempre que tengan implementados los requisitos de seguridad Covid19 y en ese menú exista diversidad de precios.

8. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

La necesidad de crear este plan de marketing digital y asignarle una estrategia es reconstruir y transformar un negocio muy afectado por la crisis global y local. Se asume para ello que la población en su mayoría se encuentra vacunada y los destinos turísticos normalizados.

Si bien el trabajo de campo mostró una gran intención de viaje en 2021, debido a la continuidad de la pandemia y por ende, a las medidas de restricción asociadas, se piensa en la implementación de las estrategias para el 2022.

8.1. Transformación del modelo de negocio tradicional a digital

Mientras se discuten los nuevos paradigmas de viajes y quiénes podrán mantenerse en el negocio, ya está instalada la convicción sobre la importancia de ser más eficiente con menos infraestructura. El ecosistema digital, como se verá más adelante, cumplirá un papel central para que esto ocurra.

En TripNow nos vimos obligados a tomar medidas drásticas de reducción de gastos para lograr mitigar el impacto de ingresos cero. En estos recortes se incluye infraestructura y, lamentablemente, recursos humanos.

8.1.1. Sobre el servicio

Como se viene expresando con el actual escenario se modifican ciertos paradigmas sobre la planificación que parecerían obsoletos al menos para este momento. Decisiones tomadas a largo plazo podrían ser un problema de gran riesgo, al menos para este plan de marketing. Desde el momento de su ideación a la fecha es necesario darle un giro de ciento ochenta grados en muchos de sus aspectos obligados por la realidad 2020.

TripNow pretende tener algunas características propias de las OTA, pero conservando el perfil personalizado. Es decir, con una fuerte impronta en la calidad de los servicios que brinda. La automatización de los procesos y el desarrollo de la

tecnología son los preceptos que sostienen esa idea.

El modelo de negocio hace necesario que el producto rote con cierto volumen de ventas para poder obtener beneficios en el EBITDA*⁶⁹, que deberán lucir en el estado de resultado (P&L*) de la empresa. El volumen es el verdadero poder de negociación que la empresa tiene ante sus proveedores, para así obtener beneficios que puedan ser un diferencial en el servicio o en los ingresos a través del cobro de extra overs por llegar a metas comerciales.

En cualquier caso, la organización del próximo periodo es una empresa con parámetros de eficiencia indispensables para poder perdurar a través del tiempo.

Es necesario tener un diferencial como organización, que nos pueda destacar en un universo de competencia muy pareja y de competencia indirecta, que serían los sitios webs de los prestadores directos, los cuales no permiten tener ese plus con facilidad.

La pregunta sobre qué terminará valorando el nuevo cliente post coronavirus, si la virtud de la eficiencia o la necesidad de la financiación o el ser levemente más barato, se hace inexorablemente presente.

Las OTA en este caso tienen mucho que perder. Entre otras cosas, una gran cantidad de boletos ya emitidos con la necesidad de realizar trámites administrativos tediosos y que suelen generar más rispideces que buenas relaciones, ya que deberán trasladar la política de las compañías aéreas sobre los aranceles que deberían pagar para activar dichos boletos.

Por otra parte, aquellas organizaciones cuyo volumen fue en una escala pequeña y pudo dar asistencia en los primeros meses de la cuarentena frente a las dificultades de retornar al país de origen, la relación con el cliente estaría, aparentemente, intacta,

⁶⁹ El EBITDA es un indicador financiero. Su nombre procede de las siglas en inglés de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, cuya traducción significa 'beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización'.

como es el caso de TripNow.

Los comentarios, solicitudes de ayuda y reclamos de los usuarios que se observan en los sitios de internet entre marzo y septiembre de 2020, reflejan que la peor asistencia a pasajeros la han recibido clientes que compraron en forma directa a las plataformas de las compañías aéreas y a los grandes jugadores del mercado como Despegar y almundo.com., no por mala voluntad sino por una saturación de pedidos y reclamos. En esta etapa, estos actores se llevan la peor parte.

Cabe preguntarse si será suficiente el hecho de haber tenido malas experiencias con las OTA para que el consumidor sienta la necesidad de viajar con organizaciones que priorizan la asistencia personalizada, o una diferencia mínima en el precio podrá seguir determinando la ya mencionada elasticidad de la demanda.

8.1.2. Algunas medidas concretas posibles

De acuerdo a lo que se viene manteniendo, se hace necesario ahora pensar en propuestas que puedan anticiparse a las elecciones del cliente post pandemia, las cuales se desarrollan en los apartados que siguen.

8.1.2.1. Asignación de recursos para crear un fondo económico de asistencia al pasajero

Al tratarse de una propuesta de asistencia al viajero más allá de la responsabilidad como agencia de turismo, no debería ser una ventaja a ofrecer en el momento de la venta. Se trata más bien de obtener una percepción positiva por parte del cliente, produciendo una sensación alivante al ver facilitada anticipadamente la resolución de un posible problema futuro.

Al disponer de ciertos fondos podríamos darle una agilidad total a servicios que son lentos y malos como las devoluciones por cancelación que tardan un promedio de noventa días en hacerse efectivas.

Este fondo nos permitiría actuar en aquellos casos en que se considere el servicio en riesgo y hacernos cargo de situaciones no contempladas, como un cambio de hotel y asumir el mayor costo o hasta pagar un upgrade de cabina aérea si lo creemos necesario.

Esta idea puede parecer poco rentable, sin embargo, se trata de aspectos que realmente valora un cliente a la hora de fidelizarse.

Las cuestiones antes mencionadas históricamente se han conseguido tras arduas negociaciones, pero cada vez más las compañías son insensibles a la mejora de estos detalles y cobran por todo tipo de operación. Se trata de asignar un fondo dentro del presupuesto para ir poniendo en juego este tipo de situaciones. En el mercado hay seguros por cancelación pero no incluyen situaciones puntuales por una mala elección de un servicio o una contingencia, la que perfectamente podríamos solucionar mientras el pasajero está en destino. Esta estrategia nos ha dado un excelente resultado en otra época, con un impacto positivo y reconocimiento por parte del cliente por la tarea realizada. La pregunta actual es si el cliente estará dispuesto a percibir que el costo de su servicio es algo mayor.

8.1.2.2 Creación de una política de gestos

Al contar con RRHH capacitados y empoderados, ellos podrían tomar decisiones sobre al menos parte de este presupuesto. De esta forma, y con el criterio de sorprender al cliente, podríamos brindar un pequeño plus que sería pagado por nosotros. A modo de ejemplo, se detallan los gestos más usados, los cuales se aplican en un porcentaje mínimo sobre el total de los pasajeros transportados. Actualmente cuando se dan, es producto en su mayoría de una negociación previa con el prestador:

- Traslado sin cargo al aeropuerto desde su domicilio (esto está incorporado desde hace varios años con muy buen resultado).
- Pago de un upgrade de cuarto.
- Cortesías en las habitaciones (desde un champagne y bombones hasta una

excursión en el destino).

- Habitaciones con late check-in y late check-out incluidas ambas o una de ellas.
- Amenities para viaje siempre ligados al merchandising como bolsos y materiales de viajes.
- Todo aquello que sea un detalle que permita elevar la atención del servicio que se está prestando. Entendemos que esto se resalta cuando logra sorprender. El cliente lo percibe como algo extra y le da un verdadero valor.

Se trata de estructurar una idea que realizamos en innumerable cantidad de veces pero no pensada como una política comercial que nos caracterice, sino que siempre fue aplicada con un criterio discrecional. Más allá de que se trate de clientes que decidan por precio, entendemos que a futuro, si su experiencia fue positiva, no sólo nos volverán a consultar por un nuevo viaje sino que también formarán parte de la cadena de recomendación, cuya viralización es de un gran valor. Dar más sin pedir nada a cambio podría ser la forma de llegar desde un lugar más simple y a la luz de nuestras experiencia, con muy buenos resultados.

Sin embargo, la principal diferencia en el servicio radica en la comunicación para poder ayudar al cliente ante cualquier problema que pudiera tener en destino. Para fortalecer esta forma de viaje se ha desarrollado en TripNow una app que está en su etapa final y está destinada a mejorar el vínculo y la relación con el cliente, como se verá en el apartado que sigue.

8.2. Implementación de App Tripnow

8.2.1. Objetivos

- Sostener con acciones concretas la mejora de la calidad de servicio.
- Ofrecer al cliente la visión de que se puede viajar con contención y eficiencia a costos similares.

- Poder transmitir la mirada puesta en la calidad de los servicios porque impacta directamente en el usuario.
- Trabajar sobre las limitaciones y los problemas que pueden acontecer, para permitir adoptar medidas preventivas y anticipatorias de modo de mantener la calidad del servicio.
- Ordenar las prioridades en la forma de viajar, donde el servicio y la experiencia real del usuario esté por sobre el precio o la financiación.

8.2.2. Descripción de la aplicación móvil TripNow

Está tecnología ya se encuentra desarrollada pero todavía no está puesta en producción. Se está buscando la forma de unirla a otros proyectos empresariales para ampliar el ecosistema digital, estableciendo una sinergia que pueda ser un aporte en la estrategia de las empresas participantes.

Se trata de una app programada en lenguaje híbrido, es decir, combina lenguaje propio de móvil y el de la web. Pero respeta el concepto de API en ir a buscar la información a los servidores que están por fuera de su entorno.

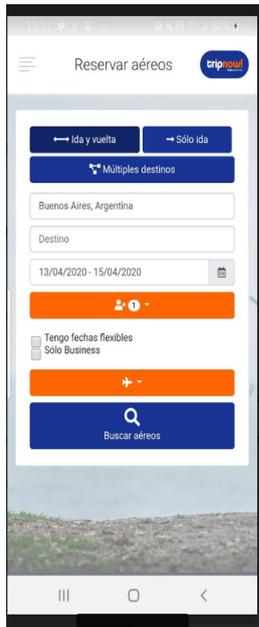
El primer objetivo es trabajar la fidelidad con el cliente. Por eso en su dispositivo el cliente podrá acceder a toda la documentación de su nuevo viaje. Esta prestación garantiza que la app sea bajada por el pasajero a su dispositivo. La tarea de lograr que el usuario mantenga la aplicación en su aparato es de las más difíciles. Para ello existen las secciones de interés con el fin de conocer más sobre viajes y mejores facilidades para cotizar y reservar, así como la posibilidad de compartir esa información con su red de amigos. Estas secciones deben estar permanentemente actualizadas.

La aplicación tiene sistema de mensajería del tipo push notification, para que lleguen alertas a su aparato de teléfono móvil. Es importante el uso adecuado para que el cliente no se canse y termine eliminando la aplicación. Por último tiene un objetivo de comunidad: permite establecer grupos de afinidad para que estén conectados entre sí y compartan información común que pueda ser relevante.

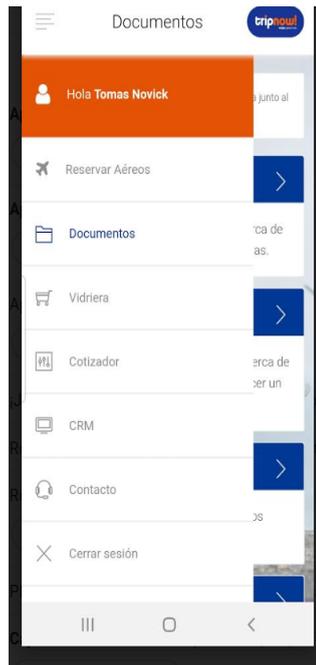
Esta app será la base para el desarrollo de la venta directa.

A continuación se presentan imágenes de la misma:

Motor de aéreos



Menú



Vidriera



8.2.3. Clientes destinatarios

Hemos hablado, al realizar el Análisis Pesta, sobre las características generales del cliente, nos hemos detenido especialmente en los factores generacional y de post pandemia. También, hemos definido las características socioeconómicas de los viajeros en general y en particular de TripNow.

Ahora, en función de las estrategias de marketing a implementar, aparece como más adecuado agrupar a nuestros clientes por sus intereses o tendencias de consumo, esto nos dará distinto tipo de audiencias.

8.2.3.1. Estrategias para la comunicación

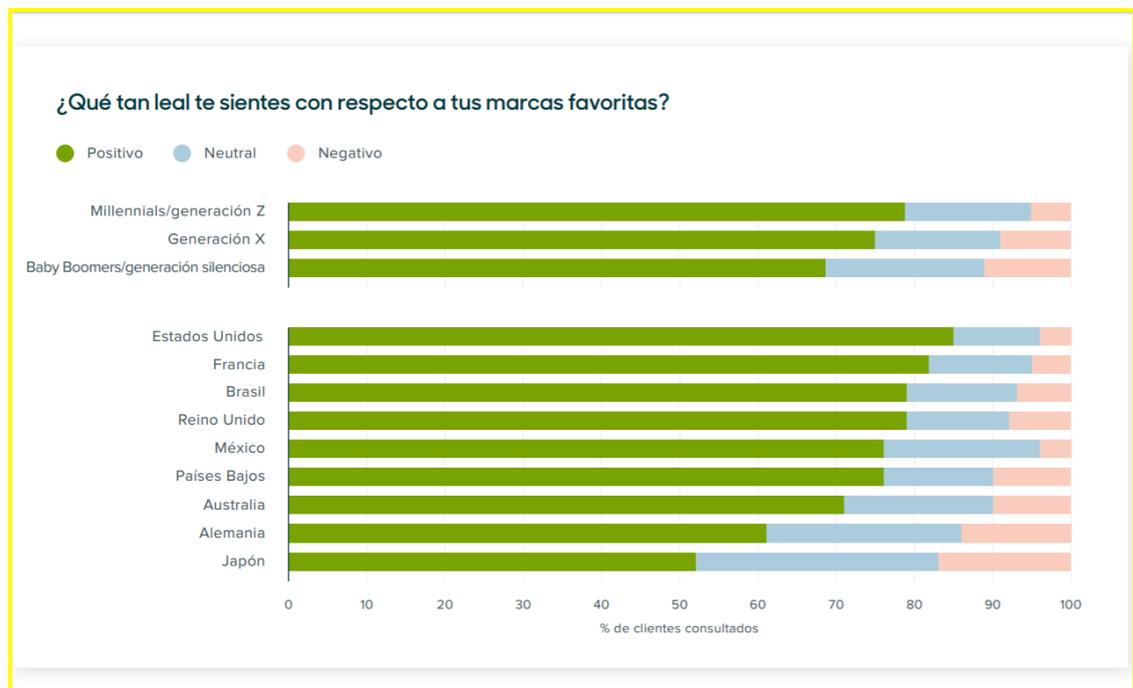
Cómo abordar a nuestros clientes es una pregunta recurrente y va de la mano de las nuevas formas de consumo. Una de las claves es cómo establecer una conversación y qué implica esto para el consumidor.

En la atención al cliente, las empresas cada vez más ofrecen servicios que abarcan canales de comunicación diversos y conectan datos para que cada interacción

se vuelva parte de una conversación más larga en el historial del cliente. De este modo se puede hacer un seguimiento de los usuarios en relación a su grado de lealtad hacia la marca.

En este último sentido, es clave que el usuario se quede satisfecho con la experiencia digital, la cual debe estar sostenida, por supuesto, con la efectividad del servicio ofrecido.

Cabe señalar que la fidelización está estrechamente asociada al tipo de audiencia según generación, como lo muestra el gráfico de la consultora Zendesk⁷⁰ que se presenta a continuación:



Fuente: Informe de Zendesk sobre las tendencias de las experiencias del cliente 2020. Pág.7.

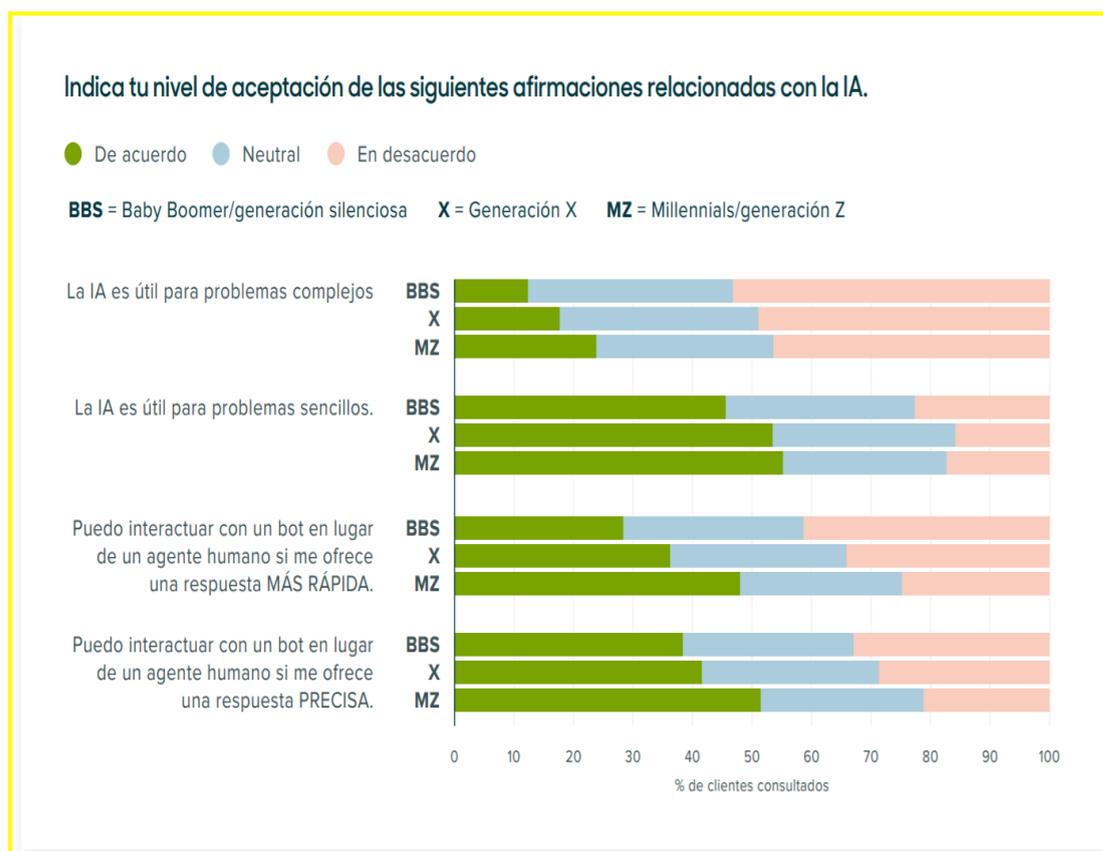
Las generaciones Z , X y Millenals valoran especialmente el funcionamiento del canal digital a la hora de volverse leales a la marca y las generaciones Baby Boomers y Silenciosa ponen el peso en el cumplimiento del producto o servicio recibido.

⁷⁰ La consultora posee un índice de datos de 45 mil empresas que usan Zendesk en 140 países. Utilizando los mismos, exploró y publicó un informe mostrando cómo las empresas de alto rendimiento brindan experiencias que hacen que los clientes regresen, y las mejores prácticas que distinguen a los líderes del resto. Ver https://zen-marketing-content.s3.amazonaws.com/content/resources/Zendesk_CX%20Trends%20Report%202020_Final_es-LA.pdf

Sobre las nuevas tecnologías aplicando la Inteligencia Artificial (IA) y la forma de interrelacionarse con el consumidor para poder atender una diversidad de situaciones, la misma consultora dice:

(...) los clientes comprenden que la IA puede ayudarlos a resolver problemas simples. Los datos de la encuesta muestran que las generaciones más jóvenes, Generación Z y Millennials, están más entusiasmados acerca de IA en general, ya que saben que es útil en temas simples y complejos. ¿Por qué? En primer lugar, estas generaciones tienden a ser más conscientes de que ya están interactuando con IA y, al haber crecido con tecnología sofisticada, a menudo están más cómodos con su uso y comprenden sus beneficios y su potencial. (Informe citado. 2020: 29).

El gráfico elaborado por dicha consultora y que se ofrece a continuación, muestra el uso y aceptación de la inteligencia artificial en centros de atención al cliente según la edad del consumidor:



Fuente : Informe de Zendesk sobre las tendencias de las experiencias del cliente 2020.Pág. 29.

Sobre los canales de comunicación más utilizados por los soportes de venta, la consultora Zendesk manifiesta que aún hoy, el correo electrónico y el teléfono son los dispositivos más usados, en general, por los equipos de venta. Sin embargo, durante la pandemia el uso de Instagram y whatsapp como canales de promoción y venta creció en forma exponencial.

Se observa la necesidad de obtener mediante las herramientas digitales la mejor forma de establecer fluidez en la comunicación. Esto, esto, como se ha establecido ya en el marco teórico del presente trabajo, en la actualidad se ve impedido u obstaculizado por la gran fragmentación que existe en la cantidad de propuestas y medios que hacen que el periodo de atención del consumidor sobre los contenidos sea muy bajo.

Otra manera de pensar la estrategia de comunicación es la posibilidad de reemplazar la forma tradicional publicitaria a base de repetición por comunicar cuando haya contenidos que puedan ser interesantes para la audiencia.

8.2.3.2. Productos a ofrecer por tipo de audiencia

Salidas grupales:

Se trata de realizar, a través de un influencer a designar y negociar, una salida grupal tematizada, a un destino donde el líder de opinión pueda ser un verdadero diferencial para lograr una experiencia de viaje distinta. A modo de ejemplo, se presenta:

- Visita con Narda Lepas a los principales mercados de Nueva York.
- Gamers: viajar con Santiago Maratea a ver la final del e-gamersports en Europa (influencer).
- Tenis: Viaje a Roland Garros con el Gato Gaudio.
- Golf: Al Master de Augusta con el Pato Cabrera.
- Música: Al Lollapalooza de Berlín con Bebe Contepomi.
- Arte : Al MOMA con Marta Minujin.

Concurso fotográfico y de vídeos:

Se trata de las primeras acciones para “calentar” las redes, estableciendo una alianza con algunos blog de viajes fuertes de nuestro medio, acciones que TripNow ha implementado ya con buen resultado. En este caso, se debe trabajar con una casa de estudio especializada en el tema como curadora, y con un sponsoreo para acceder a premios para los ganadores.

Para implementar la propuesta, obtenemos bases de datos y bancos de imágenes y los tematizamos y/o direccionamos hacia los próximos destinos de interés comercial.

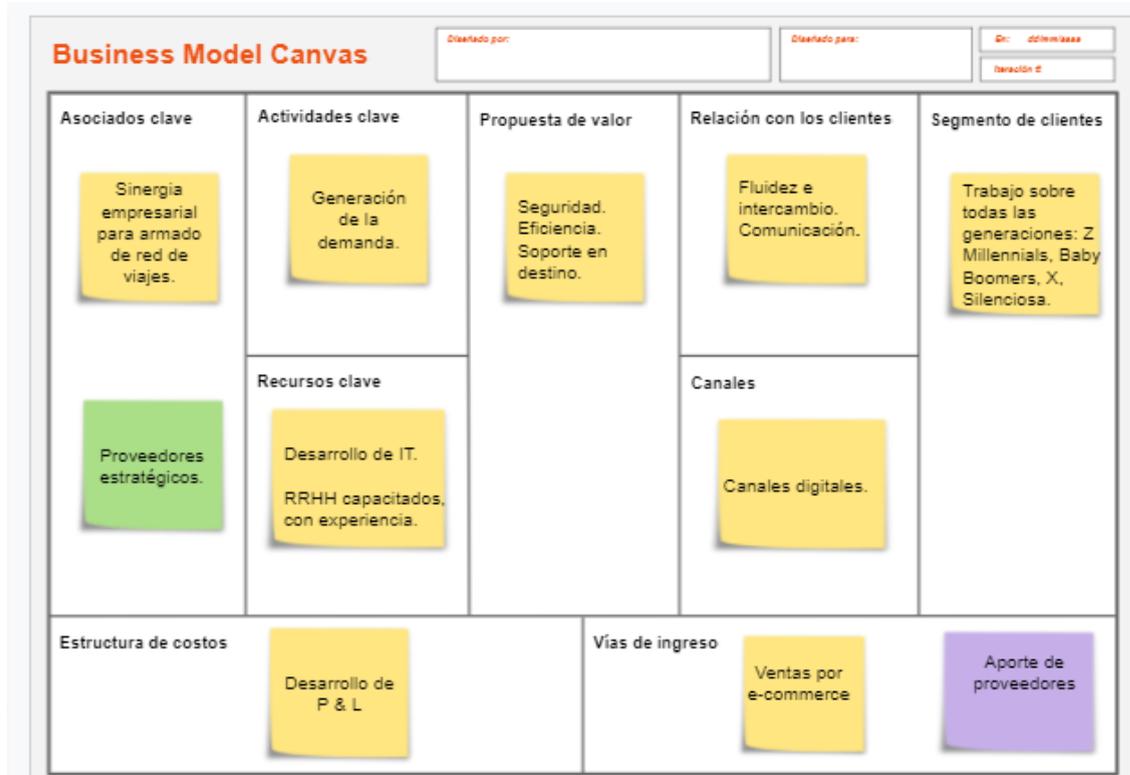
En definitiva, consideramos que para poder segmentar por tipo de audiencia, se hace necesario encontrar respuestas por nichos a las preguntas ¿con quién querés viajar, vos? o ¿con qué influencer/artista/deportista te gustaría compartir una experiencia de viaje? Esa es la pregunta que tenemos que develar para luego poder segmentar por tipo de audiencias y realizar los ya citados viajes a medida. Nos podría sorprender el resultado del incentivo que eso puede significar.

Respecto de la forma de contratación de los servicios de terceros, resulta muy interesante trabajar en audiencias muy segmentadas, con un socio traccionador de la demanda, asociado a la ganancia del producido comercial. Esto es, una contratación por “Costos por adquisición” (CPA).

8. 3. Modelo de agencia de viajes digital

Un aspecto principal del presente Plan de Marketing es la simultaneidad con la transformación digital de la agencia, porque la estructura de costos de una agencia tradicional no tiene la capacidad de invertir, al menos parte de sus utilidades, en los gastos asociados a buscar un cambio. La transformación que se plantea en este trabajo está pensada para una empresa pyme donde la capacidad de inversión es acotada. Por eso se plantea un camino de sinergia y de trabajo colaborativo.

A continuación, se presenta un esquema del modelo de negocio propuesto:



Fuente: Elaboración propia con Business Model Canvas (marzo 2021).

8.3.1. Plan táctico y viabilidad

Se trata de organizar a un grupo de empresas agencias de viaje alineadas en un sistema de red networking bajo una misma marca compartida, conviviendo con su nombre de origen y utilizando el sistema de membresías y también el de franquicias.

Se trata de lograr que estas agencias de viaje minoristas donde se destaca a TripNow liderando este cambio, se agrupen en un portal de viajes ya existente. Esta entidad asumirá el rol de organizadora de un nuevo modelo de negocios, en el cual TripNow ha de aportar su experiencia en el armado de locales y su ecosistema digital para poder escalar en un número de organizaciones de alcance a nivel nacional.

Esta sinergia se caracteriza por una fuerte impronta comercial, para que la suma de las partes pueda devolver un producido de ventas atractivo para poder recuperar y fortalecer la posición de negociación ante los proveedores.

Se pretende establecer una alianza estratégica que una tecnología y marketing a través de los siguientes recursos vitales:

- Costos fijos muy reducidos.
- Personal capacitado en manejo de las IT de última generación.
- Trato personalizado.
- Creación de un verdadero valor agregado en el servicio a prestar.
- Agregado de modelo de venta directa para agitar la demanda.

Todo esto, que son los valores de TripNow, potenciados en un grupo de actores de la industria alineados en la búsqueda de los mismos objetivos. Es necesario ser parte de una organización más grande y que represente un mayor volumen de negocios.

El retail o agencia minorista es un eslabón difícil de ordenar en el mundo de los viajes. La idea es bajar políticas comerciales y que estas sean acatadas para un bien común. Para eso es necesario que los integrantes sientan que el direccionamiento comercial tiene ese sentido.

Las agencias y los agentes integrantes podrán acceder a una red virtual con herramientas asociadas para la comercialización de servicios de viajes, partiendo ya de un nuevo paradigma digital sobre el tradicional. Se trata de pasar a una reconversión del modelo tradicional a una forma donde lo digital sea primordial para el relacionamiento con el cliente y para ser efectivos en la parte operativa y administrativa.

Esto significa que los agentes contarán, como se adelantó anteriormente, con infraestructura mínima, costos fijos muy atenuados y una gran capacidad comercial para asesorar y asistir a los clientes, pero dando cuenta de que es posible que organizaciones medianas y pequeñas puedan implementar un ecosistema digital que les permita ser más eficiente con sus operaciones y así rentabilizar mejor su esfuerzo.

8.3.2. Definición de objetivos estratégicos cuantificables

Las siguientes son las metas que se consideran razonables para 2022:

- Facturación: USD 1.500.0000
- Ventas: \$ 120.000.000
- Rentabilidad: 8 %

8.3.3. El ecosistema digital de TripNow como el paso obligado de la transformación

En los últimos años TripNow estableció sus prioridades en la inversión en tecnología para poder acceder al negocio del e-commerce y en la generación de la demanda a través del marketing digital. En el sector turismo está muy desarrollada esta modalidad sobre la venta de boletos aéreos, también de hoteles y de asistencia médica, en ese orden de importancia. No sucede lo mismo con la venta de paquetes porque tiene una dificultad en la administración de los inventarios de pre compra de los operadores. Mientras que en los anteriores el inventario que se comercializa es el del propio proveedor y es global.

El negocio tiene muchas particularidades que lo hacen complejo, un error en este proceso suele salir caro. Por ejemplo, el proceso de comercialización de las compañías aéreas está muy tecnificado pero es poco flexible.

Al incursionar en este camino hace más de cuatro años, descubrir nuevas formas de relación con el cliente fue llevando a desarrollar nuevas herramientas de IT, tanto para integrarlas a las existentes como crear nuevas.

El eje central del ecosistema está dado por el CRM (Client Relationship Management).

Toda la demanda de consultas que ingresan por cualquier medio se concentra por un solo puerto de ingreso que es este sistema. Desde aquí se distribuye a los distintos colaboradores para atender esos leads si fuera una consulta o el cierre de una venta, donde es necesario la intervención de algún proceso manual.

El motor de búsqueda de aéreos cuenta con un desarrollo propio realizado por una de las empresas líderes de mercado. Ese motor se conecta por detrás a nuestro GDS

y por delante a nuestro consolidador (IATA) que nos permite acceder a una lectura de la tarifa aérea y continuar con el proceso. La capa del front end está realizada por una app que es el entorno gráfico para que la UX* (experiencia del usuario) al navegar sea lo más satisfactoria posible.

La parte más sensible de este customer journey* es la financiación. Es dónde tenemos claramente observado que la venta se interrumpe (carrito de compra abandonado) o si el cliente avanza, sí se está concretando la venta.

El avance genera una acción que se verá reflejada en pocos segundos en el CRM.

Lo tomará un vendedor, realizará los controles correspondientes, realizará la emisión y luego al pasar de etapa en el CRM esa lead a una nueva etapa que sería "vendido" permite que los datos viajen a otro sistema que es el Back Office. Ahí quedará la operación registrada con todos los detalles del boleto.

Esa información también llegará desde el servidor del GDS del consolidador a nuestro Back, Se trata de todos los datos de la emisión. Por una parte los usará el vendedor para facturar y por el otro seguirá su proceso administrativo para el control de pagos a proveedores.

La mayoría de los datos involucrados han sido cargados por única vez en el proceso de la compra por parte del usuario.

Otro sistema que impacta en el CRM es la web Shoppingviajes.com que es un generador de demanda colaborativa. El formulario de consulta está programado para que ingrese directo.

Este proceso automatizado con todas los afluentes trabajando a la vez, ha soportado hasta mil consultas en treinta días sin perder ningún dato ni haber generado conflicto alguno en el proceso de compra o en la relación con el cliente.

Por otra parte, desde el CRM se dispara en forma automática a las 48 hs de haber realizado una acción (sea consulta o compra) una encuesta de calidad sobre cómo fue la atención recibida.

En el caso de paquetes turísticos, otro control automatizado será a las 72hs de haber finalizado el servicio de su viaje. En esa encuesta se verifica la calidad del servicio prestado.

Por otra parte toda la base de datos alojada en el CRM se comunica vía una API* a un sistema externo de email marketing. Aquí nace otro proceso para vincularse con el cliente.

De este modo, la base de datos de la agencia está actualizada de manera permanente.

El sistema de envío tiene una cantidad de comunicaciones ya determinadas, que se enviarán según sea el estado en el que se encuentre el cliente. Esto se delimita en la etapas de CRM:

- Tiene interés
- No tiene interés
- Reservado
- Vendido.

Para cada una hay una pieza digital que está orientada a alentar la venta o la relación con el cliente según sea la etapa. Todo esto queda en un proceso ya definido y conocido como *Marketing Automation*.

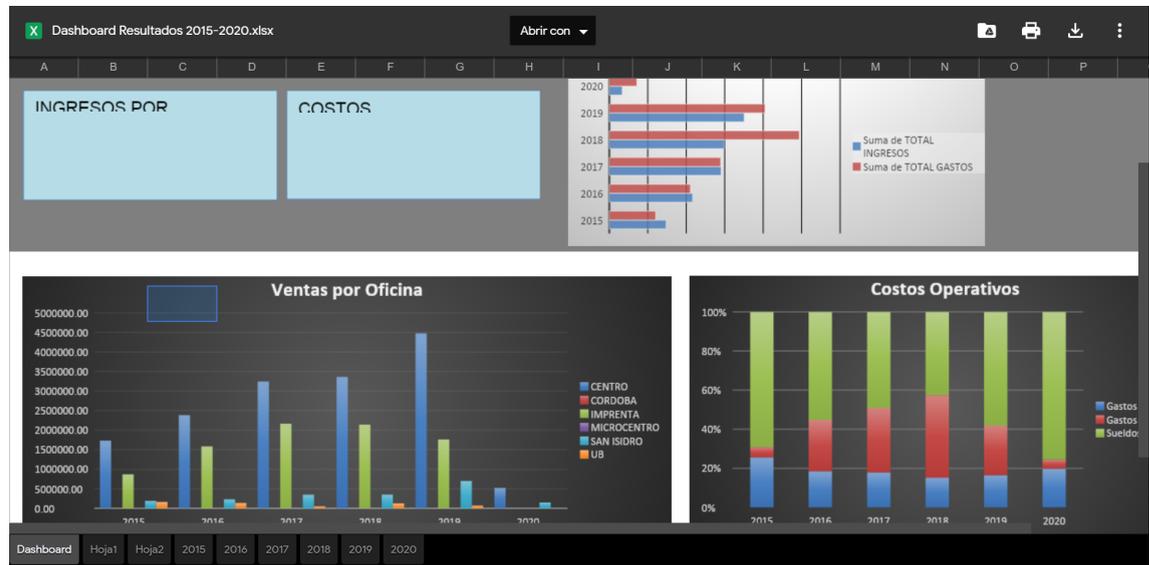
Además, desde la web de TripNow el cliente puede dar una sugerencia o realizar una queja. Estas situaciones corresponde que estén documentadas de acuerdo al sistema de calidad y se las denomina *No conformidad*. Al ingresar una, se activa de manera automática un proceso de control interno para investigar su origen o causa raíz y darle seguimiento. Todo esto es parte del sistema de Calidad ISO 9001 versión 2015.

Se trata de integrar todos los sistemas que conforman la organización, para que estén integrados con una lógica que priorice la comunicación y optimice esfuerzos dentro del proceso de trabajo.

Por otra parte, el dashboard es un panel de control de las principales variables de la empresa que permite visualizar en forma diaria y actualizada, en una mirada macro, la evolución del negocio. Esta información se alimenta de los principales

sistemas que tiene la empresa para poder tener una visión general y sintética del resultado económico.

A continuación, se presenta una imagen que ejemplifica este tablero informativo:



Fuente: Archivo privado. Dashboard P & L.TripNow. 2019.

Otros controles necesarios, son por ejemplo, el análisis de variables económicas y su impacto en el negocio, con evolución comparativa en el tiempo, como lo muestra el ejemplo que sigue:

Información de Gestión	Tablero de Control de Gestion					
	1/1/2019		5/30/2019		31/12/2019	
Estado Sit.Patrimonial	\$	%	\$	%	\$	%
Banco	\$ 1,500	0.08%	\$ 500	0.01%	\$ 500	0.01%
Cheques en cartera	\$ 1,500	0.08%	\$ 50,000	1.13%	\$ 50,000	1.12%
Total Disponibilidades	\$ 503,000	27.55%	\$ 550,500	12.50%	\$ 100,500	2.25%
Créditos						
Cuentas por facturar	\$ 50,000	2.74%	\$ 500,000	11.35%	\$ 800,000	17.88%
Cuentas por cobrar	\$ 500,000	27.38%	\$ 1,500,000	34.05%	\$ 1,300,000	29.05%
Créditos Impositivos	\$ 23,000	1.26%	\$ 450,000	10.21%	\$ 350,000	7.82%
Anticipo prov. Exterior		0.00%		0.00%		0.00%
Otros Créditos		0.00%		0.00%		0.00%
Total Créditos	\$ 573,000	31.38%	\$ 2,450,000	55.61%	\$ 2,450,000	54.74%
Stock						
Stock M.Primas	\$ 150,000	8.21%	\$ 150,000	3.40%	\$ 150,000	3.35%

Fuente: Archivo privado..TripNow. 2015 -2020.

También, el análisis de objetivos propuestos en el plan de marketing utilizando indicadores de producción y de calidad, como se ve en el cuadro que sigue:

INDICADORES - OBJETIVOS								
OBJETIVO	Costo MKT por operación	Product Mix		Facturacion Total	Porcentual de Facturacion Anual contra Inversion en Marketing	% Utilidad	Usuarios web	Costo MKT por Usuario web
		T	A					
RESULTADO ABRIL 2019	0.649%	36.73%	63.27%	\$ 8,454,847.87	0.60%	5.61%	6,066	0.016%
RESULTADO MAYO 2019	0.493%	40.94%	59.06%	\$ 9,018,576.49	0.11%	8.14%	8,022	0.012%
RESULTADO JUNIO 2019	0.535%	25.15%	74.85%	\$ 10,973,681.79	0.27%	5.99%	4,614	0.022%
RESULTADO JULIO 2019	0.685%	34.62%	65.38%	\$ 7,385,898.98	0.26%	7.01%	4,654	0.021%
RESULTADO AGOSTO 2019	0.826%	39.39%	60.61%	\$ 6,265,143.86	0.30%	8.34%	3,738	0.027%
RESULTADO SEPTIEMBRE 2019	0.621%	47.92%	52.08%	\$ 9,319,543.17	0.11%	8.31%	2,046	0.049%
SUMA				\$ 153,003,957.02			233837.00	

Fuente: Archivo privado..TripNow. 2019.

8.3.4. Tiempo para la inversión

No sabemos todavía cuándo va a tener sentido volver a invertir en acciones de marketing. El escenario más realista pareciera ser el primer semestre del año 2022 y de ahí en adelante, ir en forma gradual. Todo indica que será una etapa de fuertes negociaciones ante la ausencia de precios relativos que caracteriza a la situación actual. Por un lado, se deberá negociar con los proveedores para obtener oportunidades de ofrecer una muy buena tarifa a los potenciales clientes. Debemos tener muy presente en qué condiciones nos darán ese precio, ante los posibles obstáculos que pudieran surgir por la pandemia, para que el cliente no sienta inseguridad y nuestra propuesta pueda funcionar como “call to action”.

Por otro lado, resulta muy difícil confeccionar un plan de medios a precio actual. En el marketing digital también hay una gran volatilidad de precios para la adquisición de los medios digitales necesarios para agitar la demanda.

8.3.5. Presupuesto en medios digitales

El despliegue de la inversión debería ir en forma creciente en función del aumento de la demanda y la normalización del mercado.

Los medios a utilizar son:

- Redes sociales.
- Influencers.
- Buscadores a través de google search.

Los KPI a analizar serán los más destacados: ROI /CPA/CPC.

El primer indicador mencionado mide el retorno sobre la inversión, el segundo, el modo de comprar de ciertos medios digitales (costo por adquisición) y el tercero, el costo de la interacción, (costo por click).

A continuación se muestra en cuadros un ejemplo de un posible presupuesto destinado a plan de medios digitales 2022.

1) Aquí podemos observar la vinculación entre tipos de medios, su impacto en segmentación y dispositivos a implementar.

MEDIO	DISPOSITIVO	UBICACIÓN/CANAL	SEGMENTACIÓN/AUDIENCIA TARGET	GEOLOCALIZACION	TIPO	OBJETIVO	FORMATO
Diario Digital	Desktop/Mobile	Home	-	CABA /GBA	Estandar Banners	Awareness	Top Site
	Desktop	Home	-	CABA /GBA	Rich Media	Awareness	Take Over
	Desktop/Mobile	ROS (Run of Site)	-	CABA /GBA	Video	Awareness	Pre Roll
Google Display Network	Desktop/Mobile	1st Party Data	Retargeting (Personas que visitaron el sitio)	Rosario / Cordoba	Estandar Banners	Awareness	728x90, 300x250, 300x600
YouTube	Desktop/Mobile	1st Party Data	Retargeting (Personas que visitaron el sitio)	Rosario / Cordoba / Mendoza	Video	Awareness	TrueView In-stream Skippable 30"
Facebook/ Instagram	Desktop/Mobile	Newsfeed	M&F 30-59 + Retargeting	Ciudad de Córdoba	Video	Reproducciones	Video 30"
			M&F 30-59 + Base de Datos		Canvas	Tráfico	Experiencia Instantanea
					Video		Story
					Imagen		Carousel
Lookalike Base de Datos	Imagen	Conversiones	Lead Ads				
TOTAL NETO							

Fuente: Archivo privado.TripNow. 2021.

2) A continuación, podemos observar la forma de adquisición de algunos de estos medios.

MEDIO	DISPOSITIVO	UBICACIÓN/CANAL	TIPO DE COMPRA	COSTO NETO	IMPRESIONES/VIEWS MENSUALES	INVERSIÓN NETA MENSUAL	INVERSIÓN NETA TOTAL	APORTE VW TOTAL
Diario Digital	Desktop	Home	CPM	\$ 400,00	50.000	\$ 20.000	\$ 140.000	\$ 70.000
	Desktop/Mobile	ROS (Run of Site)	CPM	\$ 350,00	80.000	\$ 28.000	\$ 196.000	\$ 98.000
					230.000	\$ 78.000	\$ 546.000	\$ 273.000
Google Display Network	Desktop/Mobile	1st Party Data	CPM	\$ 40,00	1.300.000	\$ 52.000	\$ 260.000	\$ 130.000
					1.300.000	\$ 52.000	\$ 260.000	\$ 130.000
YouTube	Desktop/Mobile	1st Party Data	CPV	\$ 0,15	200.000	\$ 30.000	\$ 150.000	\$ 75.000
					200.000	\$ 30.000	\$ 150.000	\$ 75.000
Facebook/ Instagram	Desktop/Mobile	Newsfeed	CPM	\$ 50,00	750.000	\$ 37.500	\$ 150.000	\$ 75.000
			CPM	\$ 40,00	200.000	\$ 8.000	\$ 32.000	\$ 16.000
			CPM	\$ 40,00	200.000	\$ 8.000	\$ 32.000	\$ 16.000
			CPM	\$ 40,00	200.000	\$ 8.000	\$ 32.000	\$ 16.000
			CPM	\$ 20,00	1.000.000	\$ 20.000	\$ 80.000	\$ 40.000
					2.350.000	\$ 81.500	\$ 326.000	\$ 163.000
TOTAL NETO					3.850.000	\$ 241.500	\$ 1.282.000	\$ 641.000

Fuente: Archivo privado..TripNow. 2021.

3) El cuadro que sigue muestra la ubicación de los canales de inversión y la asignación de una posible inversión.

MEDIO	DISPOSITIVO	UBICACIÓN/CANAL	INVERSIÓN NETA MENSUAL											
			MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Diario Digital	Desktop	Home			\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
	Desktop/Mobile	ROS (Run of Site)			\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000
			\$ -	\$ -	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ -
Google Display Network	Desktop/Mobile	1st Party Data			\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ -
					\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ -	\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ -	\$ -	\$ -	
YouTube	Desktop/Mobile	1st Party Data			\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000				
					\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -		
			\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -		
Facebook/ Instagram	Desktop/Mobile	Newsfeed						\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500
								\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
								\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
								\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
								\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
						\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.500	\$ 81.500	\$ 81.500	\$ 81.500
TOTAL NETO			\$ -	\$ -	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 241.500	\$ 241.500	\$ 159.500	\$ 159.500	\$ -		

Fuente: Archivo privado..TripNow. 2021

9. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El plan de marketing para una agencia de viajes con el objetivo de su transformación del modelo tradicional a un formato digital es una tarea compleja para estos tiempos.

Sin hablar de la pandemia, la industria del turismo sobrelleva, como se mostró en el análisis contextual provisto en el presente trabajo, un proceso de degradación de su negocio desde hace varios años a esta parte.

El efecto de la pandemia puso de manifiesto y sin duda aceleró el proceso de un cambio de modelo de negocio tradicional al digital, tal como se plantea en este trabajo.

El Ministerio de Turismo convalidó esta modalidad, aceptando que es posible dar un servicio eficiente a través de medios digitales. O al menos, que no es un impedimento.

Esto sólo se refiere a una parte mínima de lo que debería ser un ecosistema digital de una empresa de viajes y turismo. Podríamos decir que es un comienzo.

Retomando la idea planteada al inicio de este trabajo, respecto de que este plan pudiese constituirse en una herramienta real y efectiva, estamos obligados a poner nuestra visión asumiendo que estamos ya en el mes de marzo de 2022 en adelante y sin la problemática de coyuntura vigente.

También, como parte del aprendizaje durante la investigación en simultáneo con vivir la pandemia en tiempo real, se hace necesario entender que el proceso de recuperación de la economía argentina será más lento que el deseado junto con la normalización de la cotidianeidad. Este plan tiene en cuenta estos aspectos, que son una pesada ancla para lograr fortalecimiento y virtuosismo comercial.

Es necesario tener definido si el país tendrá flujos de ingreso de turismo receptivo y cómo poder tomar algo de esa porción. También necesitamos recomponer la proyección de ventas del turismo emisor, que es nuestro negocio de origen.

Respecto de nuestra presunción inicial: *“La transformación hacia el negocio digital con acercamiento a proveedores, establecimiento de redes comerciales y atención personalizada del cliente podría constituirse en un modelo de negocio sustentable”* puedo decir que:

La conclusión más valiosa a mi entender, luego del desarrollo de este trabajo, es la certeza de que el modelo de agencia de viajes digital es eficiente y deja atrás al tradicional. Podríamos decir que se constituye en una alternativa para superar la crisis, por su versatilidad. La infraestructura para crear el ecosistema digital es un punto estratégico para pensar en un desarrollo.

Otra conclusión de gran importancia es la necesidad de la construcción de una alianza, como lo hemos explicado en el apartado 8.3., es decir, consolidar una red de agencias y ser parte de ella.

Esto significa generar un posicionamiento de valor fortalecedor para la negociación con el entramado de proveedores. Es con ellos con quienes se establecen condiciones comerciales diferenciales sobre el resto del mercado. Esta red aportaría un volumen de producción que es clave.

La integración de las partes de esta alianza sería también una forma de atenuar los fuertes procesos de concentración que se están produciendo.

Respecto de la segunda presunción, *“El cliente post pandemia tendrá características diferentes en sus modos de consumo”*, como adelantamos en el apartado 7.5, pudimos corroborar ciertas nuevas características en el modo de viajar post pandemia, que hacen pensar que en un futuro próximo deberíamos tener un panorama más claro sobre qué productos deberían ofrecer las agencias de viajes en sus góndolas virtuales comerciales.

En cualquier caso, las empresas de turismo necesitarán partir con cautela y con un gran control sobre las actividades económicas y financieras. Como se dijo en el apartado correspondiente, la forma de llevar la gestión que hemos propuesto es a través de un dashboard de P&L online en términos de actualización de los estados económicos y financieros.

La actividad estará atravesada por innumerables variables por eso es indispensable no perder el rumbo en semejante tsunami de medidas macro que conmueven a la actividad en su conjunto.

Las nuevas tecnologías son un aliado clave para poder ser parte de las tendencias en viajes, permitiendo a las agencias ofrecer maneras creativas de acompañar a los viajeros y ser parte de su momento de decisión.

Como una línea de investigación a futuro, destacamos, por su relevancia para la industria turística, la necesidad de investigar el estado de la evolución del modelo de agencias de viaje tradicional a digital en otros países de Latinoamérica.

Surge también la necesidad de compartir el siguiente interrogante que nos permita pensar los viajes del futuro, como otra posible línea de investigación: ¿se vuelve a normalizar o nace un nuevo paradigma viajero donde el cuidado de la salud y la libertad de desplazarse tendrá nuevas reglas?

GLOSARIO

Agence France Presse (AFP): se trata de la agencia de noticias más antigua del mundo, fundada en 1835, y una de las tres más grandes. Su sede principal está en París, pero posee cuatro centros regionales autónomos en Hong Kong, Montevideo, Nicosia y Washington, así como más de cien oficinas en todo el mundo.

Application Programming Interfaces (API): se trata de un conjunto de definiciones y protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones, permitiendo la comunicación entre dos aplicaciones de software a través de un conjunto de reglas. Es decir, es una especificación formal que establece cómo un módulo de un software se comunica o interactúa con otro para cumplir una o muchas funciones. Su utilización depende de los permisos que otorguen los propietarios de API a otros desarrolladores.

BTL o Below The Line: es una técnica de marketing que consiste en la utilización de medios no convencionales para las estrategias publicitarias de las empresas. La promoción de los servicios y productos se pone en marcha a través de campañas creativas que tienen el objetivo de causar sensación de novedad y sorpresa en los usuarios y usuarias, despertando su deseo y atrapando su interés.

Business Insider: se trata de un medio de comunicación digital estadounidense, dedicado a las noticias financieras y empresariales. Fue fundado en 2007 y su sede central se localiza en Nueva York.

Customer journey: se denomina así al recorrido de navegación que hace el usuario al trasladarse por la web.

Customer Relationship Management (CRM): se trata de una plataforma o software destinado a la gestión de las relaciones con las y los clientes. Es todo el proceso utilizado por startups, pequeñas y grandes empresas para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad,

aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes.

Deloitte: se trata de una empresa líder en servicios profesionales con más de mil ochocientos empleados, que brinda servicios en las áreas de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría. Sus sedes centrales están en Nueva York y Londres y cuenta con más de cien oficinas en todo el mundo. En Argentina, hay tres sucursales en Buenos Aires, una en Rosario, una en Córdoba y una en Mendoza.

DORO: su sigla viene del inglés “*direct and organic recurrent orders*”. Se trata de un indicador KPI que indica, de acuerdo al valor obtenido, cuántas veces es probable que los clientes retornen a través de canales de tráfico directos y orgánicos (sin gastos de marketing por adquisición de cliente).

EBITDA: proviene del inglés, *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*. Se trata de un indicador financiero para medir “ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones”, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducción de los gastos financieros. Indica aproximadamente la capacidad de las empresas para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva.

Fortune 500: se trata de una lista que publica anualmente por la revista *Fortune* (una de las principales revistas de negocios de Estados Unidos), que presenta las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor según su volumen de ventas. El primer listado fue publicado en 1955.

Hosteltur: se trata de un sitio español de periodismo especializado en turismo, destinado a difundir información de la industria. Posee una sección denominada “Comunidad Hosteltur” dedicada en exclusiva a aquellos contenidos creados directamente por profesionales del turismo y la comunicación, que desean aportar su conocimiento y puntos de vista en relación a la actualidad de la industria del turismo.

IATA/BSP: se trata de un sistema de facturación creado por la International Airport Transport Association (IATA) para simplificar y facilitar el proceso de venta,

notificación y remisión entre las agencias de viaje y las compañías aéreas. Fue diseñado especialmente para controlar la venta de boletos aéreos de las agencias acreditadas.

INvecq Consulting: se trata de una empresa argentina especializada en asesoría en los siguientes tres segmentos: economía, gestión y negocios y financiamiento.

Key Performance Indicator (KPI): son indicadores que ayudan a evaluar el desempeño de una acción, proyecto o estrategia de marketing. Deben ser mensurables, específicas y relevantes para analizar los distintos aspectos de la estrategia de marketing.

LADEVI: es el acrónimo de “La Agencia de Viajes”, una empresa líder en Latinoamérica en la generación de contenidos de turismo para profesionales del área, empresarios y viajeros. En Argentina posee distintos medios gráficos y on line, de orden semanal o mensual destinados a mantener actualizada la información del sector.

Life Time Value (LTV): es una métrica que sirve a las empresas para determinar el valor o ganancia que representa un cliente durante un determinado período de tiempo. Se trata de un principio de marketing para el cual resulta fundamental conocer al cliente, su comportamiento, gustos, necesidades, para determinar el valor que aporta al negocio y la necesidad de crear estrategias adaptadas a él.

Omnichannel: omni o “todos” (del latín), channel o canal (del inglés), significa la unificación de canales de comunicación físicos y digitales en simultáneo e interconectados para mejorar la relación online y offline y optimizar la experiencia de los usuarios.

Organización Mundial del Turismo (OMT): es un organismo internacional destinado a promover el turismo a nivel mundial. Es parte de las Naciones Unidas desde 1976. Cuenta con más de ciento cincuenta estados miembro, entre los que se encuentra Argentina.

OTA o Agencias de Viaje Online: son empresas dedicadas principalmente a la venta

de servicios dentro del sector turismo, a través de sus sitios web. Este tipo de sitios se suelen basar en comentarios y críticas de destinos turísticos, hoteles y restaurantes como es el caso de TripAdvisor, en la venta de vuelos y hoteles como sucede con despegar.com o en la renta de casas y departamentos de particulares a precios realmente económicos como lo hace airbnb, incluso pueden ser una combinación de varios servicios.

Profit and Loss (P & L): se trata del estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, el cual muestra ordenada y detalladamente el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado antes y después del pago de impuestos.

User Experience (UX): se trata de la experiencia de interacción del usuario con un entorno concreto, dando como resultado una percepción positiva o negativa del servicio, producto o dispositivo utilizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, G. y Arébalos, A. (2012) *La revolución horizontal*. Libro electrónico. Buenos Aires: Libros en red. Disponible en <https://www.librosenred.com/autores/albertoarebalos.html>

Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM). Federación Española de Comercio Electrónico y Marketing Digital (Fecemd) (2009). *Libro blanco del comercio electrónico Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES*. Libro electrónico. Disponible en https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/243/8/AECEM_Libro_Blanco.pdf

Banco Mundial Argentina (2018) *Hacia el fin de la crisis en Argentina. Prioridades para un crecimiento sostenible y prosperidad compartida*. Informe on line. Washington:World Bank Publications. Disponible en <http://documents1.worldbank.org/curated/en/693981558012501931/pdf/Summary.pdf>

Bauman, Z. (1999) *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Castillejo, A. (2019) *¿Eres silent, baby boomer, milenial, de la generación X o de la Z?* Artículo on line publicado en periódico digital 65 y más.com. 14 de noviembre de 2019. Disponible en https://www.65ymas.com/sociedad/silent-baby-boomer-milenial-generacion-x-z_109_102.html

Cárdenas, J.(18 de abril de 2020) *Conocé la historia del comercio electrónico y cómo ha evolucionado hasta hoy*. [Blog Post]. Rockcontent [Blog]. Disponible <https://rockcontent.com/es/blog/historia-del-comercio-electronico/#:~:text=El%20inicio%20real%20del%20ecommerce,%C3%B3rdenes%20de%20compra%2>

[0y%20facturas.](#)

Coolhunting Group (2017). *Las seis generaciones de la era digital*. Disponible en https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf

Correa, R.L. (2010) *Financiamiento de las PyMEs en los momentos de crisis. (Trabajo final de Posgrado)* Especialización en Administración Financiera. Escuela de Estudios de Posgrado. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0711_CorreaRL.pdf

Decisión Administrativa 513/21. Cierre de fronteras. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 22 de mayo de 2021. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244731/20210525>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2015) *Análisis Económico y de Industrias Latinoamérica La hora de las reformas estructurales*. Informe Semestral. 24 (8). Mayo de 2015. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/Deloitte-Analisis-Economico-y-de-Industrias-Latinoamerica.pdf>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2020) *El camino de la recuperación de la industria de consumo*. Documento en línea. Colección Monitor Deloitte. Mayo de 2020. Disponible en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/camino-recuperacion-consumo-covid-19.html>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2020) *The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Resilient generations hold the key to creating a “better normal”*. Junio de

2020. Disponible en <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennial-2020.html>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2020) *Encuesta Millennial 2020. Resultados para Argentina*. Documento en línea. Junio de 2020. Disponible en <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennial-2020.html>

Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., Roncallo Lafont, L.(2017) *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. En Revista Clío América.11(22) (188-204). Julio - Diciembre. Universidad de Magdalena. Santa Marta. Colombia. Disponible en <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/issue/view/133>

Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper and Row.

El-Erian, M. A. (2010) *Navigating the New Normal in Industrial Countries*. Conferencia brindada el 10 de octubre de 2010 en la Per Jacobson Lecture. Washington: Per Jacobson Foundation. Michael Harrup. Disponible en <http://www.perjacobsson.org/lectures/101010.pdf>

El-Erian, M. A. (2016) *¿El fin de la nueva normalidad?*. Artículo on line. 2 de febrero de 2016. Project Syndicate. Disponible en <https://www.project-syndicate.org/commentary/the-end-of-the-new-normal-by-mohamed-a--el-erian-2016-02/spanish>

Escuela de Estudios de Posgrado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. (2019) *Guía para la Presentación del Trabajo Final de Maestría*. Material distribuido en el Taller de Tesis III de la Maestría en Gestión Estratégica de Marketing Digital y Negocios por Internet.

Freeman, R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

G8. (1999) *Final Report of the Pilot Phase*. Informe en línea publicado el 29 de septiembre de 1999. Disponible en <https://ec.europa.eu/archives/ISPO/ecommerce/g8/g8pp.html#documentation>

Ghebreyesus, T.A. (2020). Discurso de apertura rueda de prensa de la Organización Mundial de la Salud por Covid-19. 22 de abril de 2020. OMS. Sitio web mundial. Disponible en <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--22-april-2020>

Godin S. (2013) *El marketing del permiso*. Barcelona: Empresa Activa.

Goñi, F. (1977) *Mayor Zaragoza reconoce que han existido tensiones en el Gobierno*. Artículo publicado el 8 de septiembre de 1977 en la edición impresa del diario El País. Pamplona. Disponible en https://elpais.com/diario/1977/09/09/espana/242604007_850215.html

Hernández Sampieri et al. (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Igarza R. (2009) *Burbujas de ocio. Las nuevas formas de consumo cultural*. Buenos

Aires: La Crujía.

Informe Business Intriper y Madzen *¿Cuándo volveremos a viajar?* Publicado en mayo de 2020. Disponible en <https://businessintriper.com/informes/encuesta-cuando-volveremos-a-viajar/>

Informe Promosaéreas *Cuándo creen que volverían a viajar.* Publicado el 9 de abril de 2020. Blog Promos aéreas.ar. Disponible en <https://promociones-aereas.com.ar/2020/04/resultado-cuando-creen-que-volverian-a-viajar.html>

Informe Usina Turística *El perfil del nuevo turista 1.9.* Publicado en abril de 2020. Blog Usina Turística. Disponible en www.usinaturistica.blogspot.com

Informe Visa *Seis tendencias que están moldeando la actitud del consumidor después de COVID-19. Volver a rutinas marcadas por aislamiento y nuevos hábitos de bienestar.* Publicado en abril de 2020. Disponible en http://images.globalclient.visa.com/Web/InovantElqVisaCheckout/%7Bfe417aee-6da3-4c53-87d2-e5887a3a6598%7D_Top_6_trends_post_COVID19_SP.pdf

Informe Zendesk “Sobre las tendencias de la experiencia del cliente de 2020”. Publicado el 8 de octubre de 2020. Disponible en https://zen-marketing-content.s3.amazonaws.com/content/resources/Zendesk_CX%20Trends%20Report%202020_Final_es-LA.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020) *Estadísticas de turismo internacional. Mayo 2020.* Informes Técnicos 123 (4) Turismo 13 (4). Ministerio de Economía. Ministerio de Turismo y Deportes. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo. Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos. Publicado en julio de 2020. Buenos Aires. Argentina. Disponible en

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_07_2059C6416A36.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020) *Encuesta Nacional de Centros de Compras*. Informes Técnicos 112 (4). Comercio 13 (4). Ministerio de Economía. Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios. Publicado el 24 de junio de 2020. Buenos Aires. Argentina. Disponible en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_06_20AD02FE6B32.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2018) *Accesos a Internet. Cuarto Trimestre 2017*. Informes Técnicos. 44 (2). Servicios 4 (2). Ministerio de Hacienda de la Nación. Buenos Aires, Argentina. Disponible en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_18.pdf

Invecq Consulting SA (2020) *El frente externo sigue siendo un desafío*. Informe on line publicado el 4 de julio de 2020. Disponible en <https://www.invecq.com/contenidos/economia/frente-externo-sigue-siendo-desafio/?pdf=4407>

Jenkins H. (2008) *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

La Gaceta (2016) *La nueva normalidad*. Artículo publicado el 2 de agosto de 2016. Disponible en <https://gaceta.es/opinion/nueva-normalidad-02082016-2036-20160802-0000/>

Ley 18829 de Agentes de Viaje. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 6 de noviembre de 1970. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27128/norma.htm>

Ley 25545 de Agentes de Viaje. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 26 de febrero de 1982. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/132540/norma.htm>

Ley 25612 de Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 25 de julio de 2002. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Ley 25675 General del Ambiente. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 27 de noviembre de 2002. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Ley 25997 Nacional de Turismo- Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 7 de enero de 2005. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=102724>

Ley 27078 de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 18 de diciembre de 2018. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239771/norma.htm>

Ley 27563 de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 21 de septiembre de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235135/20200921>

Ley 4631 de Regulación de Alojamientos Turísticos. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires, 4 de julio de 2013. Disponible en <http://www2.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4631.html>

Microsoft News (2020) *Las compañías aéreas piden ayuda ante la crisis por coronavirus*. AFP. Artículo en línea publicado el 17 de marzo de 2020. Disponible en <https://www.msn.com/es-ar/finanzas/noticias/las-compa%C3%B1%C3%ADas-a%C3%A9reas-piden-ayuda-ante-crisis-por-coronavirus/ar-BB11ja1v>

Miller, R. y Benjamin, M. (2008) *Post-Subprime Economy Means Subpar Growth as New Normal in U.S.* Artículo publicado el 18 de mayo de 2008 en Bloomberg News. Nueva York. Disponible en <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-05-18/post-subprime-economy-means-subpar-growth-as-new-normal-in-u-s>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Subsecretaría de Desarrollo Estratégico. Dirección Nacional de Mercados y Estadística. *Encuesta de Ocupación Hotelera - Abril 2020*. Disponible en <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5ef36396b0186674059512.pdf>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. CAR. ICTA. CFT. (2020) *Protocolo Covid-19 para Agencias de Viajes y Turismo. Junio de 2020*. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/protocolos-covid-turismo>

- Monferrer Tirado, D. (2013) Fundamentos de marketing. Departament de Ciències Jurídiques i Econòmiques. Universitat Jaume I. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Novick, T. E. (2013). *La crisis de las empresas de intermediación en la industria de los viajes y el turismo en Argentina (2000 al 2011)*. (Tesis de Maestría). Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/250>
- Observatorio de la Deuda Social Argentina (2018) *Documento 2/10 Estimación de Pobreza Monetaria según la EPH-INDEC y la EDSA-Agenda para la Equidad (2010-2018)*. En *Estancamiento Estructural, Pobrezas Crónicas y Desigualdades Sociales en la Argentina Urbana (2010-2018)*. Presentación en línea publicada en diciembre de 2018. Universidad Católica Argentina. Disponible en <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-OBSERVATORIO-DOC-02-POBREZA-EPH-INDEC-Y-EDSA.pdf>
- Pearce, B. (2020) *Covid-19. Outlook for air travel in the next five years*. Documento en línea publicado 13 de mayo de 2020. Disponible en <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-outlook-for-air-travel-in-the-next-5-years/>
- Porter, M.E. (1999) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M.E. (2008) *Internet y la estrategia*. Revista Poder. Disponible en

www.profesiones.com.mx/michael_porter_articulo_publicado.htm

Pulido, G. y Colin, G. (2007) *Reseña de Sociedad de consumo y cultura consumista de Zygmunt Bauman*. En Revista de Estudios Políticos. Nueva Época. 55 (20) (211-216) Septiembre-Diciembre. México: Universidad Autónoma de México. Sistema de Información Científica Redalyc Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v20n55/v20n55a8.pdf>

Report News (2020) *IATA solicita ayuda al gobierno*. Artículo en línea publicado 8 de abril de 2020. Disponible en <https://reportnews.la/blog/2020/04/08/iata-solicita-apoyo-del-gobierno/>

Resolución 102/14. MINTUR. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 15 de abril de 2004. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/108006/20140626>

Resolución 315/19. Secretaría General de la Presidencia. Secretaría General de Turismo. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 6 de agosto de 2019. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/213202/20190809>

Resolución 125/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 14 de marzo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226736/20200314>

Resolución 131/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 17 de marzo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226943/20200318>

Resolución 133/20. Ministerio de Desarrollo Social. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 18 de marzo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227105/20200323>

Resolución 136/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 18 de marzo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227022/20200319>

Resolución 157/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 13 de abril de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227771/20200414>

Resolución 194/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 11 de mayo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228990/20200511>

Resolución 195/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 11 de mayo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228991/20200511>

Resolución 235/20. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 29 de mayo de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228991/20200511>

Riesgo, M. (2020) *¿Cómo y cuándo se recuperará la economía del COVID 19?* Artículo on line publicado el 2 de abril de 2020. Disponible en <https://elglobal.es/industria/como-y-cuando-se-recuperara-la-economia-del-covid-19/>

Rifkin, J. (2000) *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona:

Paidós.

Saggu, A.y Anukoonwattaka, W. (2015) *China 's 'New Normal': Challenges Ahead for Asia-Pacific Trade*. En Trade Insights (11). Julio 2015.Bangkok.United Nations ESCAP. Disponible en <https://www.unescap.org/sites/default/files/Trade-Insights-No11.pdf>

Sautu, R. (2005) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumiere.

Serrano, C.(2020) *Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente*. BBC News Mundo. Artículo en línea publicado el 11 de mayo de 2020. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>

Sica, N. (2020) *Vuelven los vuelos en octubre a Argentina. ¿ A dónde se puede viajar?* Revista de viajes virtual conocedores.com. Artículo on line publicado el 2 de octubre de 2020. Disponible en <https://conocedores.com/vuelven-los-vuelos-en-octubre-a-argentina-a-donde-se-puede-viajar-36213>

TurEspaña (2020) *Informe de situación y tendencias en el mercado turístico emisor de Argentina, COVID-19* . Consejería de Turismo en Buenos Aires. Documento en línea publicado el 24 de junio de 2020. Disponible en <https://www.tourspain.es/es-es/EstudiosCOVID/ARGENTINA.%20Situaci%C3%B3n%20y%20tendencias.%20COVID-19.pdf#search=argentina>

Universidad de Palermo. (S/f) Centro de Estudios en Libertad de Expresión y Acceso a la Información (CELE). Facultad de Derecho. Informe *Internet en Argentina: ¿cómo estamos hoy? Mapeo de la situación en materia de acceso, regulación, y derechos humanos*. Buenos Aires. Disponible en

<https://www.palermedu/cele/pdf/investigaciones/Mapping-ARG-CELE.pdf>

Vaquero Collado, A. (2012) *La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales*. En adComunica (revista científica on line). 3 (49-63) Castellon: Facultat de Ciències Humanes i Socials. Universitat Jaume.

Disponible

en

<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/48/7>

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *La investigación cualitativa*. En Vasilachis de Gialdino. I. (comp.). Estrategias de investigación cualitativas (23-64). Barcelona: Editorial GEDISA – Herramientas Universitarias.

Páginas de internet consultadas

<https://www.iata.org/services/finance/bsp/Pages/bsplink.aspx?br=ro&> (Consultada en enero de 2019).

<https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/> (Consultada en enero de 2019).

<https://usuariyolosmedios.wordpress.com/tag/roberto-igarza/> (Consultada en febrero 2019).

<https://www.similarweb.com/> (Consultada en febrero de 2019).

<http://www.eldiariodeturismo.com.ar/2016/11/21/simposio-argentino-espanol-de-turismo/> (Consultada en febrero de 2019).

<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> (Consultada en febrero 2019)

<http://uca.edu.ar/es/observatorio-de-la-deuda-social-argentina> (Consultada en febrero 2019).

<https://www.perfil.com/noticias/elobservador/la-clase-media-baja-definira-la-eleccion-p-residencial-de-2019.phtml> (Consultada en febrero de 2020).

<https://www.howdeniberia.com/seguro-caucion-agencia-viajes-cambio-legislativo/> (Consultada en julio 2020).

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-dos-anos-la-clase-media-volvio-achicarse> (Consultada en febrero de 2019).

<https://www.delfoscba.com.ar/> (Consultada en febrero de 2019).

<https://www.yvera.tur.ar/> (Consultada en septiembre 2019).

<https://www.argentina.gob.ar/turismo> (Consultada en septiembre 2019).

<https://www.aprendedeturismo.org/el-tremendo-impacto-del-coronavirus-en-el-turismo/> (Consultada en marzo de 2020).

<https://www.businessinsider.com/how-long-companies-can-survive-without-bringing-in-money-2020-3> (Consultada en marzo de 2020).

<https://www.significados.com/ebitda/> (Consultada en marzo de 2020).

https://www.similarweb.com/Coronavirus?utm_source=paid&utm_medium=facebook&utm_campaign=coronavirus_data_hub (Consultada en marzo de 2020).

<https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-ca>

er-2020 (Consultada en marzo 2020).

<https://mensajero.com.ar/2020/02/12/desde-marzo-regiran-los-nuevos-montos-del-seguro-de-caucion/> (Consultada en julio 2020).

https://zen-marketing-content.s3.amazonaws.com/content/resources/Zendesk_CX%20Trends%20Report%202020_Final_es-LA.pdf (Consultada en marzo 2020).

<https://www.msn.com/es-ar/finanzas/noticias/las-compa%C3%B1as-a%C3%A9reas-piden-ayuda-ante-crisis-por-coronavirus/ar-BB11ja1v> (Consultada en marzo de 2020).

<https://promociones-aereas.com.ar/> (Consultada en marzo y abril 2020).

<https://www.aprendedeturismo.org/recuperacion-turismo/> (Consultada en abril 2020).

<https://www.contracuadro.com.ar/no-podemos-no-tener-aerolineas-operando-en-nuestro-pais/> (Consultada en abril 2020).

<https://elglobal.es/industria/como-y-cuando-se-recuperara-la-economia-del-covid-19/> (Consultada abril 2020).

<http://www.jmpereztornero.eu/2008/09/21/jenkins-la-convergencia-mediatica-y-la-cultura-partitiva/> (Consultada en abril 2020).

<https://josecrettaz.com/contenidos/roberto-igarza-la-pluriatencion-nos-pone-en-un-alerta-prevetivo-de-preocupacion-por-lo-que-nos-estamos-perdiendo/> (Consultada en abril 2020).

<https://enciclopediaeconomica.com/demanda-elastica/> (Consultada abril 2020).

<https://karikingbaca.wordpress.com/> (Consultada en abril 2020).

<https://reportnews.la/blog/2020/04/08/iata-solicita-apoyo-del-gobierno/> (Consultada en abril 2020).

https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/NotasPrensaTemp/Argentina_20200415_COVID19_Informe%20OET%20situacion%20mercado%20emisor.pdf (Consultada en abril 2020).

<http://www.unrinteractiva.com.ar/2009/09/roberto-igarza-los-nuevos-medios-implican-cambios-en-paradigmas-que-reconfortaban-a-la-profesion/> (Consultada en abril 2020).

<https://usinaturistica.blogspot.com/> (Consultada en mayo 2020).

https://dequesetrata.com.ar/proyectos?tema=Turismo&page=14&sort=fecha_publicacion&sort_direction=asc# (Consultada en junio 2020).

<https://www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/> (Consultada en junio 2020).

<https://www.invecq.com/contenidos/?s=Crisis+en+perspectiva> (Consultada en julio 2020).

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es> (Consultada en julio 2020).

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52618757> (Consultada en julio 2020).

<https://www.fundeu.es/recomendacion/milenico-y-milenial-mejor-que-millennial/> (Consultada en agosto 2020).

<http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1>(Consultada en agosto 2020).

<https://www.foresightfactory.co/wp-content/uploads/2016/11/Expedia-Millennial-Traveler-Report-Final.pdf> (Consultada en agosto 2020).

<http://facve.org/facve-participa-e-invita-a-todas-las-empresas-y-personas-vinculadas-a-los-viajes-y-el-turismo/>(Consultada en septiembre 2020).

<https://www.lacapital.com.ar/pandemia/agentes-viajes-autoconvocados-reclamaron-ayuda-estatal-n2611266.html>(Consultada en septiembre 2020).

<https://www.infobae.com/economia/2020/09/21/la-entidad-que-nuclea-a-las-aerolineas->

[pidio-al-gobierno-que-reconsidere-el-impuesto-del-35-a-los-pasajes-aereos/](#)(Consultada en septiembre 2020).

<https://www.iata.org/contentassets/0b6d1c34ebb24fa390b6030be3327751/carta-iata-afip-impacto-resolucion-general4815-2020.pdf>(Consultada en septiembre 2020).

<https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2020/05/06/nueva-normalidad-1373381.htm> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.reasonwhy.es/actualidad/nueva-normalidad-origen-uso-linguistico-oximoron> (Consultada en septiembre 2020).

<http://www.perjacobsson.org/per-jacobsson.htm> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.walkme.com/glossary/next-normal/> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.b2bgateway.net/guilbert-father-of-edi/> (Consultada en septiembre 2020).

<https://rockcontent.com/es/blog/historia-del-comercio-electronico/#:~:text=El%20inicio%20real%20del%20ecommerce,%C3%B3rdenes%20de%20compra%20y%20facturas> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-cdts/3808106-comercio-electronico-definicion-tipos-tendencias> (Consultada en septiembre 2020)

<https://www.consumoteca.com/telecomunicaciones/aecem/> (Consultada en septiembre 2020).

<https://ec.europa.eu/archives/ISPO/ecommerce/g8/g8pp.html#documentation> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.gestion.org/acerca-de-gestion/> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.ecured.cu/B2B2C> (Consultada en septiembre 2020).

<https://marketingdigital.bsm.upf.edu/modelos-negocio-ventajas-del-e-commerce/> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano-s-e-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia> (Consultada en septiembre 2020).

<https://www.ecommerceday.org.ar/2020/2020/00/> (Consultada en octubre 2020).

<https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/pasos-habilitados> (Consultada en octubre 2020).

<https://conocedores.com/vuelven-los-vuelos-en-octubre-a-argentina-a-donde-se-puede-viajar-36213> (Consultada en octubre 2020).

<https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-ebitda-de-una-empresa-y-como-se-calcula> (Consultada en mayo de 2021).

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244731/20210525>(Consultada en junio de 2021).

ANEXO I

Tabla 1 - Análisis de ventas del mercado turístico argentino y comparativo de ventas 2019/Primer semestre 2020. IATA/BSP

Industry - Sales Analysis 05 Aug 2020 14:17 GMT SALES O&D: by Agent-Network(Id-9 065 517) From: 01/Jul/2020 To 31/Jul/2020 (Comparative)
Market : Argentina
Lines : 83 of 83
EN DÓLARES

Amount	2019	2020	Evolution
Agent-Network	Industry	Industry	Industry
NOT ALLOCATED			
5550262 -DESPEGAR.COM.AR	16,398,905.12	1,707,120.42	-89.59 %
5550033 -ALMUNDO.COM	17,167,790.02	1,682,394.38	-90.20 %
5550060 -OLA	8,332,343.56	1,463,564.55	-82.44 %
5550347 -AERO	7,628,995.66	1,393,292.16	-81.74 %
5550824 -BIBLOS	3,830,635.94	973,474.13	-74.59 %
5550659 -TUCANO TOURS	2,887,623.29	902,981.39	-68.73 %
5590100 -TTS VIAJES	8,374,917.41	843,017.45	-89.93 %
5554760 -EUROVIP'S	6,621,308.77	643,401.96	-90.28 %
5550259 -HUB TRAVEL	4,157,449.71	573,787.51	-86.20 %
5550326 -DELFO OPERADOR MAYORISTAS.R.L.	1,296,839.69	516,500.55	-60.17 %
5550043 -TOWER TRAVEL	2,546,305.49	475,489.83	-81.33 %
5550387 -TUE TRAVEL	1,484,864.49	407,678.21	-72.54 %
5577727 -RICALE VIAJES S.R.L.	1,527,274.85	361,634.68	-76.32 %
5550379 -FREE WAY	3,439,744.96	306,364.47	-91.09 %
5554535 -SWAN TURISMO	2,792,852.85	260,295.44	-90.68 %
5574535 -JUAN TOSELLI INTERNATIONALTOURS	1,098,099.88	233,719.27	-78.72 %
5574598 -BIBLOS	1,596,145.57	205,019.99	-87.16 %
5550479 -GARBARINO VIAJES	1,970,781.63	194,034.96	-90.15 %
5550156 -OCOVU-MRECIC	1,457,169.10	158,763.64	-89.10 %
5550235 -POP TOUR	93,613.66	147,071.08	57.10 %
5585602 -ACTION TRAVEL	271,282.84	133,081.58	-50.94 %
5591544 -AE GLOBAL BUSINESS TRAVEL	1,925,897.87	116,336.68	-93.96 %
5550395 -AMBROSIO TRAVEL	3,478,024.29	104,472.54	-97.00 %
5588734 -ALL SEASONS	146,154.43	95,688.99	-34.53 %
5557878 -BUZIOS TOURS	404,074.59	94,994.33	-76.49 %
5550455 -TRAYECTO UNO	443,129.88	85,973.00	-80.60 %
5550509 -ORIAN TURISMO	695,888.39	85,474.16	-87.72 %
	311,807.28	75,453.96	-75.80 %

5550318 -AMERICAN EXPRESS AEROPARQUE	421,884.11	72,973.85	-82.70 %
5558144 -CAMBYTUR S.A.	264,708.49	70,145.43	-73.50 %
5555925 -JULIA TOURS S.A.	1,088,154.54	68,541.33	-93.70 %
5550248 -DISER VIAJES Y TURISMO	313,690.50	66,859.75	-78.69 %
5555910 -GRUPO 3 DE TURISMO	311,299.78	63,371.14	-79.64 %
5554682 -CARNIVAL TOURS	1,131,236.98	63,022.04	-94.43 %
5550241 -JUMP WHOLESALER	906,017.70	53,382.05	-94.11 %
5554846 -TORREMOLINOS VIAJES	234,281.27	51,671.77	-77.94 %
5550104 -TURISMO CABAL	474,513.07	46,424.57	-90.22 %
5550332 -F Y A TOUR	308,404.77	32,093.21	-89.59 %
5574304 -RAGO TOURS S.R.L.	292,079.72	30,524.17	-89.55 %
5553638 -VIA NOVA SERVICIOS DE VIAJES YTURIS	394,377.87	27,858.30	-92.94 %
5564799 -PORTEMAILLOT	165,580.99	26,301.65	-84.12 %
5578845 -OCEANTUR S.A.	276,879.28	24,668.01	-91.09 %
5563718 -GARCIA FERNANDEZ TURISMO	268,045.13	24,189.94	-90.98 %
5550392 -LO MEJOR VIAJES Y TURISMO	242,081.96	23,794.19	-90.17 %
5550568 -OPTAR	605,227.32	21,123.88	-96.51 %
5585530 -PROSA	387,595.57	20,159.88	-94.80 %
5588202 -TRANSMAR TRAVEL S.C.DE E.D.C.YCIA.	192,028.20	17,216.41	-91.03 %
5550444 -CHASMA TOURS	1,489,190.56	15,484.29	-98.96 %
5560193 -ROALCO S.A.	392,379.70	14,497.34	-96.31 %
5550116 -FORTRIP	218,860.50	13,147.00	-93.99 %
5565439 -FLORIDA TRAVEL SERVICE	398,487.82	11,164.36	-97.20 %
5577389 -VIAJES APOLO S.R.L.	65,210.22	10,860.50	-83.35 %
5583445 -ROTAMUND S.R.L.	149,781.04	9,849.22	-93.42 %
5550394 -SITES	385,106.68	8,913.16	-97.69 %
5560418 -COLUMBIA VIAJES S.A.	114,744.19	7,153.72	-93.77 %
5597120 -CARLSON WAGONLIT TRAVEL	113,615.17	7,126.55	-93.73 %
5550184 -TURAR	75,147.32	6,829.00	-90.91 %
5554353 -MARTIN SANTIAGO PERSONALDESIGN TRAV	233,209.38	5,053.98	-97.83 %
5559747 -BCD TRAVEL ARGENTINA	2,684,148.18	4,331.54	-99.84 %
5570616 -INTERFLY TOUR S.A.	221,891.54	3,666.19	-98.35 %
5550482 -HOTELDO.COM	749,332.69	2,675.94	-99.64 %
5550109 -HAYLAND TRAVEL	97,964.83	1,759.59	-98.20 %
5550570 -MANA TOURS	3,013.65	65.64	-97.82 %
5550094 -CLIPPER VIAJES Y TURISMO	49,461.07	-180.70	-100.37 %
5574080 -PRODEXPO VIAJES	82,338.28	-293.48	-100.36 %
5550178 -HANTON TRAVEL S.A.	6,887.27	-361.88	-105.25 %
5552430 -TOURS AND TRAVEL	159,977.88	-1,046.26	-100.65 %
5550183 -PLATINUM TRAVEL	77,735.65	-1,072.08	-101.38 %
5550367 -GRIZZLYS TRAVEL AGENCY S.A.	59,404.40	-1,470.52	-102.48 %
5594154 -BARLOVENTO VIAJES Y TURISMO	94,114.99	-2,544.13	-102.70 %
5550555 -TRIAL	29,986.21	-3,114.23	-110.39 %
5576277 -EMPRESA MERCOGLIANO	235,445.94	-3,806.90	-101.62 %
5594361 -NEPTUNO VIAJES	281,604.65	-5,396.49	-101.92 %
5590209 -TURISMO PECOM S.A.C.F.I.	564,082.63	-7,098.21	-101.26 %

5550537 -PLAY PATAGONIA	519,646.39	-7,809.97	-101.50 %
5550399 -VIAJES EL CORTE INGLES	340,807.10	-10,302.20	-103.02 %
5591514 -BARCELO VIAJES	189,179.11	-10,758.34	-105.69 %
5550265 -VIAJES FALABELLA	496,550.78	-10,788.08	-102.17 %
5577204 -ORGANIZACION PIAMONTE S.A.	386,370.20	-11,438.71	-102.96 %
5550257 -CARLSON WAGONLIT TRAVEL	3,543,260.16	-12,784.26	-100.36 %
5550319 -FURLONG-FOX S.A.	2,400,567.87	-22,461.48	-100.94 %
5550224 -INTERTURIS	1,402,965.42	-38,633.07	-102.75 %
5585351 -SINTEC TUR L'ALIANXA TRAVELNETWORK	587,664.82	-48,830.61	-108.31 %
TOTAL	129,558,142.80	14,967,789.31	-88.45 %

ANEXO II

a) Informe “Seis tendencias que están moldeando la actitud del consumidor después de Covid 19” realizado por Visa.



Fig 1: Americas Market Intelligence. En “6 tendencias que están moldeando la actitud del consumidor después de COVID-19”. Visa. Página 7. Abril 2020.

Este trabajo realizado en el primer cuatrimestre de 2020, se detiene en estudiar y comparar viejos y nuevos hábitos de las personas a partir de la pandemia, y hace especial hincapié en la **tendencia a conservar la utilización de tecnología en todo aquello en lo que agrega valor y conveniencia a sus vidas, como es el caso del e-commerce**. En la figura 1 se pueden observar los cambios que impuso la pandemia en el manejo del dinero para evitar la exposición a la enfermedad a partir del contacto, es decir, los medios de pago alternativos al efectivo, destacándose los pagos con QR, el sistema contactless de las tarjetas de crédito y el uso de medios limpios. Esto dentro de una curva de adopción de estas tecnologías, sobre las cuales ya en ese momento se

estimó que se estarían desarrollando en el corto, mediano y largo plazo.



Fig 2: Americas Market Intelligence. En "6 tendencias que están moldeando la actitud del consumidor después de COVID-19". Visa. Página 13. Abril 2020

Como se ve en la figura 2, el informe muestra un comparativo entre viejos hábitos que se recuperarán en el corto plazo, como viajar, y otros que tardarán más. Realiza lo propio con los nuevos hábitos sobrevenidos con la pandemia, dentro de los cuales la compra on line y el uso de tecnología perdurarán a largo plazo. Coincide con otros informes y con las conclusiones de este trabajo en que la actividad del turismo volverá a sus niveles normales no antes del 2022 y que el e-commerce será el principal modo de vender y comprar.

b) Encuesta “Cuándo creen que volverían a viajar” realizada por el blog Promosaéreas.ar



Fig. 3: <https://promociones-aereas.com.ar/2020/04/resultado-cuando-creen-que-volverian-a-viajar.html>

Este trabajo fue realizado con 3004 respuestas de usuarios para que el blog argentino promosaéreas.ar decidiera si tenía sentido seguir enviando ofertas o no. Concluyeron que lo harían con salidas desde septiembre 2020 en adelante, en la medida que los destinos se fueran liberando y las fronteras ya estuvieran abiertas. En este estudio hay coincidencia con el trabajo de campo realizado, respecto de que las personas encuestadas muestra disposición a viajar en 2021 en un cuarto de los encuestados, mientras que el resto se muestra dispuesto ya en 2020. Al mismo tiempo, el informe coincide con otros aspectos planteados en el apartado 5.3.2”El cliente post pandemia”, respecto a la incertidumbre para viajar ante las decisiones de los países de cerrar o abrir fronteras ante la evolución de la pandemia.

c) Informe “El perfil del nuevo turista 1.9.” del blog argentino la Usina Turística

Se trata de una muestra de 1147 casos realizada por internet y redes sociales con la técnica de recolección llamada “bola de nieve” o “cadena”, es decir, que un usuario lleva a otro. Se realizó en la segunda quincena del mes de abril 2020. Estima el informe un error con un margen +/- 3%

En este trabajo se indaga sobre los destinos a ser visitados, fechas posibles y cuál sería el modo de adquisición de esos servicios. Llama la atención, que a pesar de las dificultades presentadas por las plataformas virtuales durante la pandemia, el 51% de los encuestados declara que su forma de compra será online, coincidiendo con el estudio de Visa y con el análisis del cliente realizado en el apartado 5.3. Encuentra que el turista post pandemia preferirá contratar directamente al prestador y evitar intermediarios, información coincidente con la reticencia a contratar los servicios de agencias de viaje de la generación Z, encontrada en nuestro trabajo (si bien este estudio no aclara edad).

A continuación, se presenta la infografía de este trabajo:



Fig. 4 : Usina Turística. Abril 2020.

d) Informe ¿Cuándo volvemos a viajar? de Business Intriper y Madzen

Este estudio realizado durante el mes de mayo de 2020 por la empresa argentina Business Intriper y la consultora Madzen, es un análisis sobre una encuesta realizada a 950 personas residentes en trece países de América Latina y el mundo. El objetivo principal del estudio también fue conocer la percepción del consumo de viajes frente al contexto Covid19. Los resultados respecto de la prioridad en la elección de destino para el público argentino no coincidió con nuestro trabajo de campo, que marcaba Argentina, Europa y luego Brasil(o Caribe). En este caso, este estudio encuentra que el orden cambia ubicando a Europa en primer lugar y Argentina en segundo lugar. Es altamente coincidente con nuestro trabajo de campo el hecho de que la mayoría de las personas encuestadas prefiere viajar en 2021. Aporta también a nuestro análisis del cliente la necesidad de crear confianza y ofrecer políticas flexibles a la reprogramación.

A continuación se presentan infografías sobre este informe:



Fig. 5 : Business Intriper y Madzen. Mayo 2020.

¿A DÓNDE VIAJAR?

52%
buscaría nuevos
destinos

25%
repetiría el
destino y el hotel

15%
repetiría destino,
pero buscaría
alternativas de
alojamiento

8%
es indiferente

Top 4 Destinos Futuros

Para los viajeros argentinos,
los resultados muestran (en
orden de preferencia):



BUSINESS
Intriper.

Fig. 6: Business Intriper y Madzen. Mayo 2020.

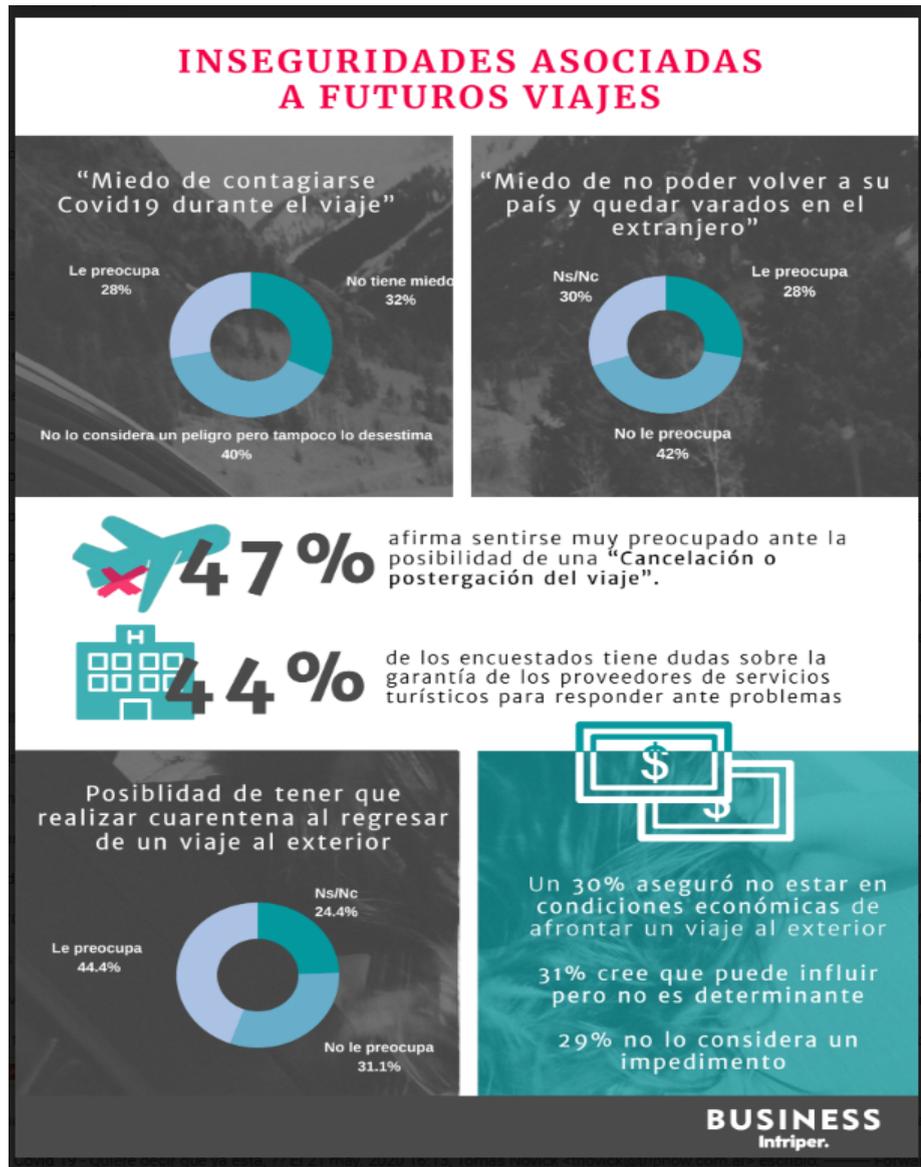


Fig. 7 : Business Intriper y Madzen. Mayo 2020.

ANEXO III

Protocolo de preguntas administrado en la encuesta

Pregunta	Respuestas posibles
a)¿Qué edad tenés	Entre 19 y 26 Entre 27 y 39 Entre 40 y 51 Entre 52 y 71 72 en adelante 7,8% 31% 28,
b)¿Dónde vivís?	CABA AMBA Interior del país Extranjero
c) Sexo	Femenino Masculino
1)Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marcá la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje en avión dentro del país:	Esperaría a que haya una vacuna para el Covid19 Viajaría a partir del mes de septiembre Viajaría a partir del feriado del 12 de octubre En Navidad o Año Nuevo Viajaría YA! Viajaría durante 2021 Nunca más viajaría N/C

<p>2) Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje internacional a Europa:</p>	<p>Esperaría a que haya una vacuna para el Covid19 Viajaría a partir del mes de septiembre Viajaría a partir del feriado del 12 de octubre En Navidad o Año Nuevo Viajaría YA! Viajaría durante 2021 Nunca más viajaría N/C</p>
<p>3) Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje internacional a Asia?</p>	<p>Esperaría a que haya una vacuna para el Covid19 Viajaría a partir del mes de septiembre Viajaría a partir del feriado del 12 de octubre En Navidad o Año Nuevo Viajaría YA! Viajaría durante 2021 Nunca más viajaría N/C</p>
<p>4) Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje a Brasil o al Caribe:</p>	<p>Esperaría a que haya una vacuna para el Covid19 Viajaría a partir del mes de septiembre Viajaría a partir del feriado del 12 de octubre En Navidad o Año Nuevo Viajaría YA! Viajaría durante 2021 Nunca más viajaría N/C</p>
<p>5) Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, marca la opción que te representa respecto a en qué momento realizarías un viaje en crucero:</p>	<p>Esperaría a que haya una vacuna para el Covid19 Viajaría a partir del mes de septiembre Viajaría a partir del feriado del 12 de octubre En Navidad o Año Nuevo Viajaría YA! Viajaría durante 2021 Nunca más viajaría N/C</p>
<p>6) Suponiendo que las restricciones para viajar se levantarán a partir del 1 de julio, ¿en tu estadía de viaje qué tan pronto tomarías un circuito terrestre que utiliza buses con mucha gente?</p>	<p>Esperaría a que haya una vacuna para el Covid19 Viajaría a partir del mes de septiembre Viajaría a partir del feriado del 12 de octubre En Navidad o Año Nuevo Viajaría YA! Viajaría durante 2021 Nunca más viajaría N/C</p>

<p>7) Después de que se levanten las restricciones del viaje, ¿qué tipo de alojamiento contratarías?</p>	<p>Tomaría un hotel tipo boutique Tomaría un hostel Tomaría un Resort All Inclusive Tomaría un hotel de cadena internacional Tomaría un alojamiento por Airbnb Ninguna de las anteriores N/C</p>
<p>8) Después de que se levanten las restricciones de viaje, ¿estarías más inclinado/a a viajar a través de una agencia de viajes para planificar tu viaje futuro?</p>	<p>SÍ NO N/C</p>
<p>9) En tu selección de un futuro hotel para alojarte, ¿qué tendrías más en cuenta?</p>	<p>Que te den un beneficio extra como un upgrade de cuarto Que tenga un desayuno gratis como atención del hotel Que el precio sea una oportunidad por lo barato Que el hotel te de tranquilidad respecto de la implementación de protocolos de higiene Ninguno de todos estos</p>