

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Mejora en la Experiencia del Cliente de Lozada Viajes a través
de la Inteligencia Artificial

Anglada, Maria Milagros

D.N.I 41963634

Legajo MKT

Licenciatura en Comercialización

Tutor : Javier Romero

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Marco de Referencia Institucional	4
Descripción de la Problemática	4
Resumen de Antecedentes	5
Relevancia del Caso	7
Análisis de Situación	7
Descripción de la Situación	7
Análisis de Contexto : Macroentorno (PESTEL)	7
Factor Político	8
Factor Económico	8
Factor Social	9
Factor Tecnológico	9
Factor Ecológico	9
Factor Legal	10
Análisis de Mercado y Competencia	10
Análisis de Mercado	10
Análisis de Competidores	13
TDH Viajes	13
Alumundo	13
Booking	14
Despegar	14
Diagnóstico Organizacional	15
Análisis Interno	15
Análisis Específico según Perfil Profesional de la Carrera	17
Marco Teórico	18
Diagnóstico	21
Acciones Específicas	26
Marco de Tiempo	31
Indicadores	34
Conclusión	35
Recomendaciones	35
Bibliografía	38

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se realizó un Reporte de Caso con el fin de lograr identificar una oportunidad de mercado desde el enfoque del Marketing, para la agencia de viajes argentina Lozada Viajes. El mismo se realizó teniendo en cuenta la situación actual y las complicaciones generadas en el sector del turismo, por el COVID-19.

Este trabajo comprende un amplio análisis tanto interno como externo de la empresa y su entorno con el fin de identificar estrategias utilizadas por empresas del mismo rubro para lograr el éxito, falencias del funcionamiento de Lozada Viajes, particularidades a mejorar y posibles planes estratégicos e innovadores a implementar basándose en el contexto.

Una vez recabada y analizada toda la información se formuló un Plan de Implementación de diversificación basado en la Inteligencia Artificial, una valiosa herramienta que permite la implementación de un chatbot. El objetivo del mismo será servir de ayuda a los clientes y posibles clientes, resolviendo sus dudas y proporcionando información relevante, para así aumentar el número de conversiones, junto a la fidelidad y satisfacción.

Palabras Clave: Marketing, Turismo, Online Travel Agency, Inteligencia Artificial, Chatbot.

Abstract

The following Final Degree Project exhibits a Case Project which seeks a market opportunity, from the Marketing perspective, for the argentinean Travel Agency, Lozada Viajes. This project was built considering the current situation and the drawbacks generated in the Tourism Industry due to COVID-19.

This work includes a broad internal and external analysis of the company and its surroundings with the aim to identify the strategies used by companies of the same industry that accomplished success, flaws in regards to the performance of the agency, features that can be enhanced and potential and groundbreaking strategic programs that can be implemented successfully considering the context.

Once the information was gathered and analyzed an Implementation Plan was formulated based on Diversification and Artificial Intelligence, a valuable tool which allowed the creation of a Chatbot whose objective is being useful and relevant to clients and potential clientes, solving their queries, and providing useful information in order to increase the number of conversiones, alongside with the engagement, loyalty to the brand and client's satisfaction.

Key Words: Marketing, Tourism, Online Travel Agency, Artificial Intelligence, Chatbot

Introducción

Marco de Referencia Institucional

Lozada Viajes es una agencia de turismo nacida en Córdoba, Argentina en el año 1987. Posee más de 80 puntos de venta, posicionándose así como la red de Agencias de Viajes más grande del país. Esta agencia fue la primera en incorporar el sistema de franquicias de agencias de viajes en Argentina y en certificar las Normas de Calidad Internacional ISO 9001:2015, logrando no solo mayor proximidad a sus clientes en distintas partes del país, sino también una gestión de la calidad garantizada. Lo que se desea lograr con este desarrollo es identificar las falencias de la empresa con respecto en el área del marketing, para así luego de un exhaustivo análisis del entorno tanto externo como interno, identificar las posibles soluciones para lograr que Lozada Viajes siga manteniendo su cuota de mercado e incrementarla logrando una base de clientes leales y satisfechos.

Descripción de la Problemática

Actualmente Lozada Viajes se encuentra transitando una etapa cambiante, incierta y compleja a causa del COVID-19. La Organización Mundial del Turismo, asegura que esta crisis tendrá un costo social sustancial, que posiciona al sector del turismo como el más afectado. Como consecuencia todas sus estimaciones y previsiones para el 2020 y años próximos quedaron absolutamente obsoletas. (Castelló, 2020, Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19 p1.)

Asimismo, si bien años atrás fueron una empresa pionera e innovadora en su sector, actualmente se encuentran perdiendo mercado debido al poder y a la exigencia que los consumidores poseen actualmente, a quienes hoy en día no les gusta perder tiempo ni pagar de más. Es por esto que las agencias online están en pleno auge. Si bien Amelia Ferrer (Directora Ejecutiva de Lozada Viajes) asegura en una de sus entrevistas que "La personalización de los dueños con el viajero no lo puede reemplazar ninguna empresa online", la mayoría de los jóvenes crecieron rodeados por tecnología, sabiendo que lo que sea que deseen buscar se encuentra a un clic de distancia, además gracias a la inteligencia artificial (IA) la personalización puede ser lograda con éxito. Es por esto que si Lozada Viajes no transforma la manera en la cual entrega sus servicios, es simplemente cuestión de tiempo para que se convierta en una empresa prescindible.

Resumen de Antecedentes

Según la directora ejecutiva de Lozada Viajes, la omnicanalidad es el gran desafío de unificarlo todo. (Amelia Ferrer. 2018). Para comenzar, este concepto trascendental hace referencia a la manera de integrar los distintos medios y vías de contacto de manera que se creen caminos interrelacionados, así, si un cliente inicia una comunicación por un canal, pueda continuarla por otro con total normalidad (Amdia. 2016. Marketing Shake La Omnicanalidad).

Otras OTA (*Online Travel Agency*), como Almundo, también apuestan por la omnicanalidad. Silvia Tenazinha (2016), Country Manager & COO de la exitosa agencia online, nos informa que Almundo es la única empresa de turismo que se introdujo por completo en la omnicanalidad, "La tasa de apertura del newsletter de Almundo.com es del 35%" esto se debe a que gracias a toda la información recolectada de los diversos puntos de venta, la cual se gestiona en tiempo real, les es posible captar la atención e interés del consumidor en su punto justo para que estos realicen la compra "La clave es tener la misma plataforma en todos los canales, no utilizar un sistema en los puntos de venta, otro en el contact center y otro en la web".

Google (2018) publicó un artículo en donde mide el impacto de la inversión de marketing digital en las ventas offline de Almundo. En los resultados se obtuvo que 20% de las ventas offline provenían de usuarios influenciados por campañas online, para obtener estos datos Almundo utilizó la tecnología de Store Sales Direct, un programa el cual permite importar las transacciones en los establecimientos directamente a Google Ads. También informa como la inmediatez al actuar cada vez que se identifica el interés de una persona por adquirir algún bien o servicio, es clave, sobretodo en un país como Argentina en donde "donde el 54% de los internautas interesados en viajes compran horas después de hacer una búsqueda".

Leandro Malandrini, Director de Product Management & UX de Despegar (2019) afirma que "debe quebrarse definitivamente la forma tradicional de operar". En el camino para lograr ser innovadores y disruptivos, Despegar sabe que el foco de su estrategia debe apuntar hacia los clientes. El entorno se vuelve cada día más competitivo, es por esto que ofrecer a cada usuario un producto a medida es esencial, esto se logró gracias a la implementación de machine learning e IA. Malandrini nos informa (2019) "Por ejemplo, buscamos un recomendador para las ventas, un bot que ayude en la postventa, para entender qué tipo de canal es el óptimo según el perfil de cada usuario" incluso poseen modelos antifraude y seleccionadores de las mejores fotografías para los distintos destinos.

Si bien la empresa siempre hizo foco en sus clientes, gracias a la IA, esto pudo realizarse con una profundidad mucho mayor. Desde que un usuario ingresa a la plataforma, la navegación se amolda a sus necesidades y deseos. Si bien Despegar nació como una plataforma web, hoy en

día trabajan con un modelo actual llamado "Mobile First", en donde el sitio web es diseñado y pensado priorizando los dispositivos móviles y no la PC de escritorio. Esta estrategia se basa en datos, la app de Despegar ya posee 52 millones de descargas, y en el primer trimestre del 2019 se registró un crecimiento de casi el 40% interanual en las transacciones totales realizadas a través de esta vía. "Esto transforma conceptualmente la relación con los consumidores, pero no quedaba otra", comenta el ejecutivo.

Tanto Al mundo como Despegar utilizan IA, la cual analiza un gran torrente de información gracias al aprendizaje de las máquinas, logrando así que los paquetes turísticos ofrecidos a los usuarios sean lo más adecuados posibles a sus necesidades, para lograr un incremento en las ventas. "Son conscientes de que, si no avanzan en este sentido, perderán terreno frente a sus competidores y hasta ponen en riesgo su supervivencia." (iProUp. 2019). Despegar, comenzó a desarrollar un modelo de aprendizaje automático llamado *machine learning* de fotos. Este identifica imágenes de baja calidad las cuales generan falsas expectativas de los usuarios. Una vez que identificaron este problema prosiguieron con la solución, Inteligencia Artificial (IA) debido a que su oferta es de más de 500.000 alojamientos disponibles en la plataforma, este proceso realizado manualmente representaría un gran gasto, tanto de recursos como de tiempo.

Una de las herramientas proporcionadas por la IA, más utilizadas por las empresas de turismo son los chatbots, por ejemplo Kayak una OTA y metabuscador posee uno, el cual permite la búsqueda de información sobre vuelos, hoteles, coches de alquiler y actividades, asimismo permite actualizar y tener a mano información relevante en el momento del viaje. Empresas de servicios de transporte como Uber también utilizan los chatbots como herramienta, esto otorga la posibilidad de pedir un coche desde cualquier conversación, los usuarios pueden enviar mensajes al bot de Uber directamente para solicitar un viaje. Además de Messenger de Facebook, el bot de Uber también está disponible en herramientas de comunicación como Telegram o Slack.

También se encuentra Shelf Soy un bot de Facebook que recomienda libros según las preferencias del usuario. Por último, el bot de eBay ayuda a los usuarios a buscar colecciones, productos, objetos únicos y descuentos. Este va aprendiendo a medida que el usuario interactúa con él. Si bien estos no se encuentran relacionados con el sector del turismo cabe destacar como un chatbot puede realizar sugerencias en base a gustos y deseos de los usuarios en general.

Un estudio llevado a cabo por OpenMarket informó que el 90% de los encuestados en Estados Unidos y Reino Unido indicaba que comunicarse con un hotel a través de las apps de mensajería podía ser útil o muy útil. Pablo Rodríguez, Marketing Manager de Stay la plataforma especializada atención al cliente para hoteles, en la jornada organizada por la AEDH (Asociación

Española de Directores y Directivos de Hotel y Restauración) : “Los huéspedes no necesitan descargar ninguna app, ya que pueden interactuar con su hotel a través de una solución que ya conocen y usan, lo que reduce notablemente el coste de captación y fidelización para el hotel”. Las aplicaciones de los chatbots en este sector del turismo son infinitas, no solo se puede consultar el estado de un vuelo, disponibilidad de un hotel, sino también llevar a cabo transacciones completas, desde la primera búsqueda hasta la adquisición final.

Relevancia del Caso

Es sumamente interesante analizar este caso debido a que en Argentina, Lozada Viajes, es de las agencias con mayor trayectoria en el mercado. Logró atravesar distintas crisis económicas, políticas, sociales y transformaciones tecnológicas, adaptándose, transformándose gradualmente y sobreviviendo. Sin embargo, actualmente Lozada Viajes podría encontrarse en peligro de perder una gran porción de mercado a una mayor velocidad de lo esperado a causa del COVID-19 y de la completa y forzosa migración digital que trajo la pandemia con sigo causando avances tecnológicos mucho mas veloces por parte de otras OTAs para poder luchar contra el arduo escenario en el que la pandemia las ha situado. ¿Podrá Lozada Viajes adaptarse con rapidez a esta nueva realidad o se verá opacada por algunas OTAs que se encuentran actualmente liderando el mercado de las agencias de viaje en general?.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

Si bien Lozada Viajes se encuentra constantemente apuntando hacia la omnicanalidad, no lo está haciendo con la misma velocidad que algunas otras OTA, como Al mundo o Despegar. Si bien todas sufrieron el mismo impacto negativo a causa del COVID-19, estas a pesar de sus grandes pérdidas económicas jamás dejaron de invertir en IA, la cual no solo tiene un impacto sumamente positivo para lograr la omnicanalidad, si no también para mejorar la experiencia de los clientes y demostrarles cómo a pesar del contexto en el que se encuentran, estas OTAs siguen cuidando y pensando en sus clientes. Lozada Viajes debe lograr, que sus clientes se sientan acompañados a pesar de la distancia de la misma manera.

Análisis de Contexto : Macroentorno (PESTEL)

Factor Político

A pesar de que las pérdidas en el sector turístico fueron millonarias, no todo está perdido. Matias Lammens, Ministro de Turismo de la Nación comenzó a "trabajar en estos días con el visto bueno del presidente Alberto Fernández en un esquema de reactivación de lo que el Gobierno cree que será uno de los pilares centrales para mejorar la economía del país en una etapa libre de coronavirus" (*Infobae*. 28 de Junio de 2020). Se prevé una incorporación de 4.300 millones de fondos especiales para financiar "hoteles y negocios de la gastronomía relacionados con el turismo; subsidios a los guías turísticos y obras de infraestructura para dar trabajo".

Javier Vigliero (2020), presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) e integrante del directorio de VisitA comenta que es elemental que los sectores privados y públicos trabajen en conjunto para así poder apuntar al crecimiento ordenado y sostenible del turismo, lo que permitirá impulsar el desarrollo económico generando empleos y divisas. Sin embargo, se suma un nuevo freno. Desde el 16 de Septiembre 2020 cualquier adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país se verán afectadas por un nuevo régimen de percepción del Impuesto a las Ganancias del 35%. Esto encarece los viajes pagados en pesos fuera de la Argentina, ya que quienes pagan con dolares no se verán afectados por el impuesto. (*Infobae*. 16 de Septiembre de 2020)

Factor Económico

Previsiones del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (*WTTC* por sus siglas en inglés) informan que la industria del turismo en Argentina podría finalizar el 2020 con pérdidas económicas valoradas en US \$25.600 millones a causa de la pandemia. (*Clarín*. 12 de Septiembre 2020). Sin embargo, antes del impacto del COVID-19 se creía fehacientemente que el turismo era la clave para reactivar la economía, es por esto que es tan importante enfocarse en este sector, activarlo e impulsarlo. Lammens (2020) informó que el presidente de la República Argentina Alberto Fernández había tomado la "decisión estratégica de poner el turismo como una de las banderas del desarrollo económico" del país. (*Europa Press*. 20 de enero, 2020).

Es por esto que se podría implementar este plan, pensado en los ciudadanos que residen en la Argentina, estimulando así el turismo interno el cual también generaría puestos de trabajo, reactivando así la economía y el turismo en todo el territorio argentino.

Alberto Mustafá (2020), Director de MCW Argentina nos expresa que probablemente El 90% de las personas no tomará vuelos este año, además tampoco se darán eventos, congresos, ni ferias

nacionales e internacionales, una posible solución sería desarrollar paquetes *auto-hotel*, es decir recorrer en auto circuitos con paradas intermedias al destino escogido. para así poder recorrer a un bajo costo todos los atractivos y disfrutar del encanto que Argentina ofrece.

Factor Social

Lammens (2020) explica “Si bien es cierto que la crisis golpeó fuerte, también es real que aquellos que no pudieron viajar con la cuarentena en el futuro van a querer hacerlo dentro del país porque viajar al exterior será más complicado”. Teniendo en cuenta la disminución de ingresos en el 60% de los hogares, sumado a que el 7,2%, es decir 400.000 hogares declaran haber perdido al menos un empleo (*Naciones Unidas Argentina. 2020*). El ya conocido programa *Ahora 12* se utilizará como método de financiamiento en todos los sectores contemplados como indispensables para el turismo.

Factor Tecnológico

Alvarez Pallette (2020) presidente de Telefónica afirma “El turista ya es digital y la tecnología, incluyendo la conectividad, el IoT (*Internet of Things*), el Big Data y la Inteligencia Cognitiva, están transformando la manera de viajar y el futuro de esta industria”. Los viajeros se encuentran conectados todo el tiempo, es por esto que desean una experiencia completa “...desde la búsqueda de información sobre el viaje, hasta la reserva, las gestiones durante el mismo y por supuesto, poder compartir todo ello a través de las redes”. Gracias al Big Data y la IA, toda esa información puede ser procesada para el sector del turismo en infinidad de oportunidades para poder predecir la toma de decisiones y deseos de los clientes, basados en datos reales y precisos permitiendo crear ofertas personalizadas para cada usuario. Un estudio de Google Travel indicó que el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje “. Este cambio de paradigma fue generado por los millennials, quienes a la hora de viajar se ven fuertemente influenciados por las redes sociales, reseñas de otros viajeros y blogs.

Factor Ecológico

Hernan Roitman (2020) Director Nacional de Calidad e Innovación Turística del Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina en el tercer encuentro de las Jornadas Federales Virtuales de Calidad y Formación afirmó que se precisa el pensamiento unificado del sector privado y público para definir hacia dónde se quiere desarrollar el turismo de hoy en adelante.

Ana Baez (2020) presidenta de Turismo & Conservación Consultores S.A. de Costa Rica afirmó que "La Organización Mundial del Turismo sostiene que todo tipo de turismo debe apostar a la sostenibilidad y que va a ser uno de los mecanismos más efectivos para salir de esta crisis". Claudina Gonzales (2020) Directora de Desarrollo de Turismo de Naturaleza del MinTur, también presente en el encuentro, afirmó que Argentina posee una amplia oferta natural la cual les va a permitir adentrarse en esta nueva etapa post pandemia junto a un público que cada vez se encuentra más consciente de la sustentabilidad y el impacto que su visita representa. Francisco González Táboas (2020) vocal del Directorio de la Administración de Parques Nacionales resaltó que existen parques nacionales en el país no tan conocidos, los cuales deberían ser promocionados para lograr una mayor cantidad de visitas. Además Carlos Pelli (2020) presidente de la Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura indica que la naturaleza a tomado un nuevo valor y significado, ya que se consagró como un terreno en donde es posible "disfrutar sin masividad, sin encierro y sin contacto estrecho con posibles contagios de COVID-19 y de otras enfermedades". (Aviación en Argentina. 6 de Septiembre, 2020)

Factor Legal

El proyecto de ley "Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional" en el cual se invirtieron \$50.000 millones de pesos argentinos, no solo beneficia a los trabajadores del sector, sino también a los turistas. Los rubros beneficiados son "servicios de alojamiento, agencias de viaje, transporte, servicios de licenciados en turismo, centros turísticos, alquileres de bienes, bodegas, jardines botánicos, zoológicos, parques, organizaciones de ferias y congresos, gastronomía, servicios de salones, productos regionales y producción de espectáculos". (La Nación. 14 de agosto 2020)

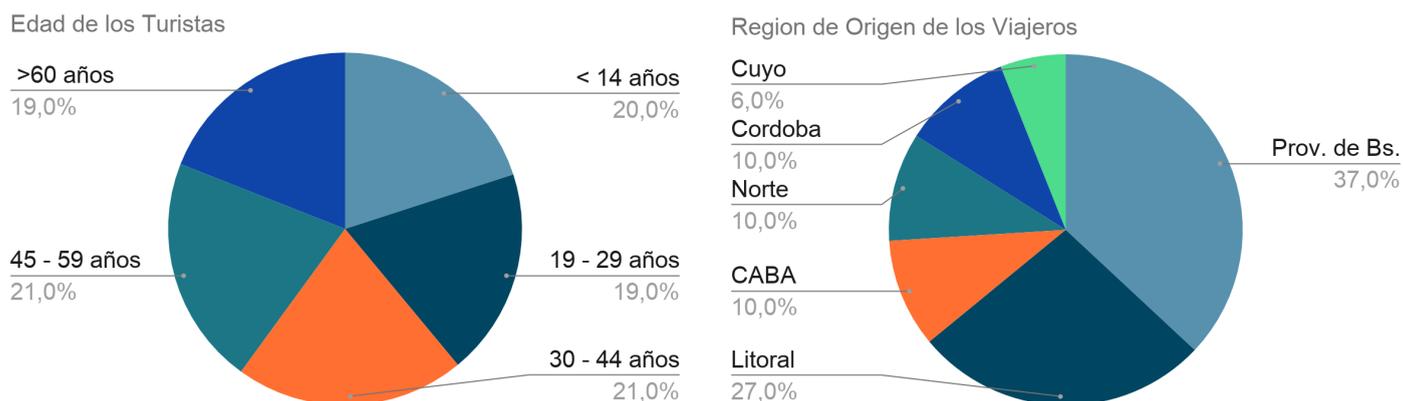
Análisis de Mercado y Competencia

Análisis de Mercado

El tamaño del mercado del turismo es extremadamente vasto, debido a que todo tipo de personas desean viajar, ya sea a destinos más cercanos, en sus provincias, nacional o internacionalmente. La cuestión es si lo harán utilizando las agencias tradicionales o las OTAs.

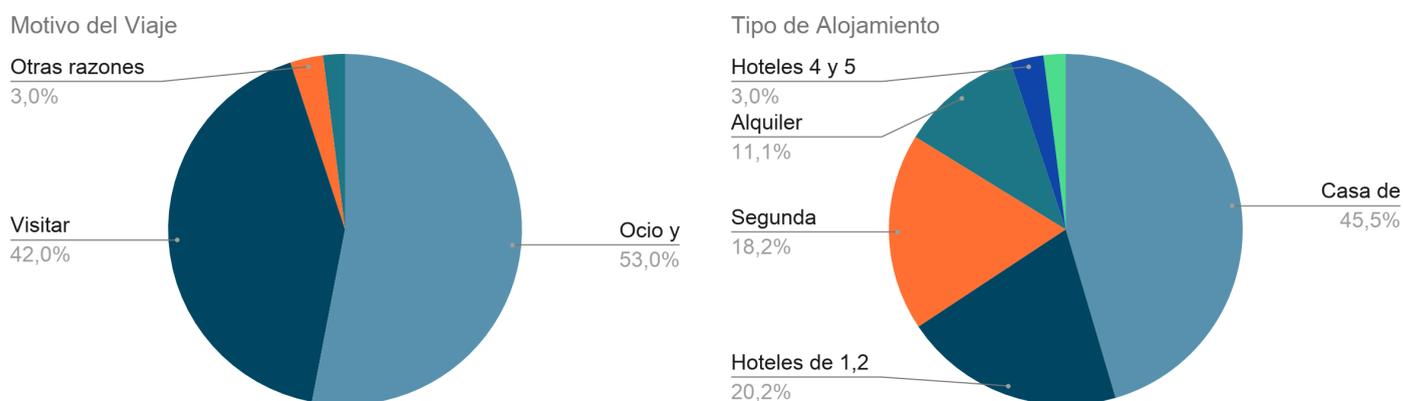
Con respecto al turismo interno, según la Dirección Nacional de Mercados y Estadística del ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, en el periodo de 2019, con resultados extrapolados al total de la población del país, el turismo interno abarcó un total de 45,3 millones de turistas, en donde la estadía promedio fue de 5 noches, con un gasto promedio total,

actualizado a mayo de 2020, de \$7.123 pesos argentinos. Con respecto a las edades de los turistas un 20% eran menores de 14 años, un 19% tenía entre 19 y 29 años, un 21% de 30 a 44 años, otro 21% de 45 a 59 años y finalmente un 19% tenía más de 60 años. Con respecto a la región de origen de estos viajeros, un 37% pertenece a la Provincia de Buenos Aires, un 27% al Litoral (formada por las provincias de Misiones, Corrientes y Entre Ríos y la zona de las provincias de Formosa, Chaco y Santa Fe), un 10%, a CABA, el Norte y Córdoba respectivamente y finalmente un 6% a Cuyo.



Fuente: Elaboración Propia

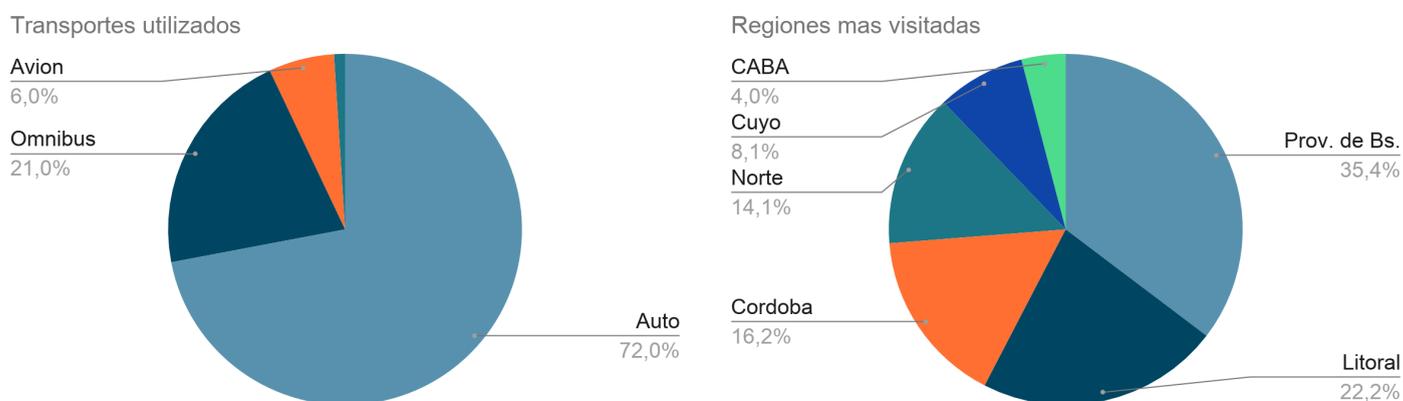
En relación a el motivo del viaje, un 53% fue por ocio y vacaciones, un 42% para visitar familiares y amigos, un 3% por otras razones y un 2% por trabajo y negocios. El tipo de alojamiento más utilizados por estos viajeros es la casa de familiares y amigos con un 45%, luego un 20% prefiere hoteles de 1, 2 y 3 estrellas, un 18% se hospeda en su segunda vivienda, un 11% se inclina por el alquiler por temporada, solo un 3% se aloja en hoteles de 4 y 5 estrellas y un 2% realiza *camping*.



Fuente: Elaboración Propia

El medio más utilizado para llegar a la región de destino fue el auto con un 72%, luego ómnibus con 21%, en avión un 6% y el 1% utiliza otros medios. Las regiones de distinto más frecuentadas son, Provincia de Buenos Aires con la mayor parte de los turistas, un 32%. luego la segunda región más elegida fue el Litoral con un 20%, seguido por Córdoba con un 15%, el Norte con un 12%, Cuyo con un 8% y finalmente CABA con un 4%.

Para finalizar, las actividades más realizadas sobre el total de turistas fue visitar playas (mar, río o lago) con un 33%, luego un 11% fue a Parques Nacionales Provincial o Reservas, un 10% a museos y monumentos y finalmente con 5% o menos a discos o pubs, cine y espectáculos, deportes de aventura, spa y termas, actos religiosos, caza y pesca, deportes de nieve, casinos y bingos, y espectáculos deportivos. (*Ministerio de Turismo y Deportes. 2019*)



Fuente: Elaboración Propia

En el plano internacional, en enero 2020 fueron registradas un total de 1.16 millones de salidas al exterior del país, el 61% de ellos utilizó la vía terrestre, un 26% utilizó transporte aéreo y un 13% un medio marítimo o fluvial. En febrero de 2020, los números son muy similares, se registraron 1.2 millones de salidas de turistas argentinos, el 59% de ellos utilizó la vía terrestre, 29% empleo transporte aéreo y un 20,9% lo hizo a través de un medio marítimo o fluvial. Durante el mes de marzo 2020 se dieron casi 350.000 salidas registradas debido a los primeros casos de aparición de COVID-19 en Argentina y por ende el cierre de las fronteras para la prevención de la propagación del virus. (*Ministerio de Turismo y Deportes. 2020*) A partir de marzo la actividad turística se detuvo por completo.

El proceso de decisión de compra de los viajeros está compuesto por 5 fases y comienza con el *reconocimiento de la necesidad* de viajar para conocer, disfrutar, relajarse, visitar familiares o amigos, trabajar, estudiar, entre otros. La elección se puede dar por estímulos tanto internos, que surgen desde el interior de la persona como por ejemplo la necesidad de practicar un idioma; como por factores externos, por ejemplo el interés generado a partir de escuchar la experiencia de viaje de un conocido. En segundo lugar se encuentra la *búsqueda de información*,

hoy en día gracias a internet y las Tecnologías de Información y Comunicación. (TICs) los consumidores poseen una exorbitante cantidad de información disponible, desde diversos metabuscadores con distintas ofertas, agencias de viajes online con distintas promociones y paquetes, hasta reseñas de alojamiento, restaurantes, vehículos, empresas, con fotos y hasta videos incluidos. Es decir, hoy en día el usuario posee una gran cantidad de información para poder tomar la decisión que más se adecue a sus requisitos y necesidades. Entre las más persuasivas hoy en día se encuentra el *Email Marketing* con paquetes y ofertas hechos a medida para cada usuario en conjunto con anuncios en redes sociales y páginas web que ofrecen lo mismo u ofertas similares. Por lo contrario pueden decidir contratar los servicios en una agencia de viajes tradicional que realiza toda la búsqueda por ellos, ahorrando tiempo para quienes no están dispuestos a hacerlo por su cuenta o simplemente no saben cómo.

Luego sigue la tercera etapa, *evaluación de alternativas*, la cual siempre se basa en la cantidad de beneficios otorgados en relación al precio que se está dispuesto a pagar. Debido a que un viaje, generalmente representa un desembolso importante de dinero ahorrado o contraer una obligación basada en el financiamiento. La implicación del usuario es alta, es por esto que en la mayoría de los casos el viajero se toma una buena cantidad de tiempo para analizar las alternativas de alojamiento, aerolíneas, cantidad de días, integrantes del viaje, destino recorrido, medios de pago, financiaciones, entre muchos otros factores posibles.

La cuarta etapa es la *decisión de compra*, es decir la compra efectiva de los servicios turísticos y finalmente *el comportamiento post compra*, luego de haber vivido la experiencia. Aquí es donde las expectativas del consumidor se encuentran con la realidad, es por esto que es sumamente importante que lo que vio en imágenes o lo que le fue prometido haya sido cumplido y en el mejor de los casos, que haya sido mejor de lo que le fue prometido. Si no fácilmente se generará una sensación de insatisfacción la cual puede repercutir en los distintos actores de la experiencia. (Kotler & Keller. 2012)

Es de suma importancia que el viajero se sienta acompañado con emails de recordatorios e información útil para el viaje proporcionada por la agencia contratada o el medio utilizado, lo que ayuda a mejorar la experiencia del viajero.

Existen diversos canales mediante los cuales los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa, sin embargo hoy en día los más cómodos y utilizados por los usuarios son las redes sociales ya que ante cualquier duda o consulta la respuesta es prácticamente inmediata o con un tiempo de espera mínimo, en donde todos los mensajes quedan registrados para consultas posteriores. Los metabuscadores, es decir las páginas intermediarias de información o los sitios web, también son otro medio muy frecuentado ya que con solo un clic se pueden realizar diversas consultas.

Sin embargo, una gran parte de los consumidores requieren y aprecian una asistencia adicional al momento de realizar compras de un alto nivel de involucramiento, como son los viajes. Esta asistencia va desde la navegación en la web, detalles y características de los productos hasta realizar el check out, y el seguimiento de la compra. Un chatbot personalizado en estas situaciones actúa como un guía, un compañero quien comprende al cliente y sugiere productos de su interés, aumentando así las posibilidades de conversión gracias a un elevado nivel de satisfacción debido a un buen servicio.

Por ejemplo, el Grupo Lufthansa tiene un chatbot llamado Mildred, que utiliza el famoso motor de chatbot WIT.AI de facebook, este chatbot busca los vuelos más baratos para los próximos meses. Asimismo el chatbot de KLM Royal Dutch Airlines utiliza el complemento de casilla de verificación de Facebook Messenger en la página de pago para que las personas puedan escoger recibir confirmación de la reserva, notificación de check-in, tarjeta de embarque y actualizaciones del estado del vuelo todo a través de Messenger. En tan solo una semana normal, KLM debe responder a 15,000 consultas realizadas a través de las redes sociales en una docena de idiomas diferentes. Una vez implementado el bot, en el primer mes, su volumen de mensajes de Facebook aumentó un 40%.

Booking también ha implementado un chatbot con el cual los usuarios pueden verificar la disponibilidad, buscar información como el horario de check-in o incluso reservar un hotel. Hay una característica especialmente destacable de este chatbot, su doble funcionalidad que permite a los usuarios iniciar una conversación en la que es necesario un login y permite a los hoteles enviar notificaciones. Esto es sumamente relevante ya que gracias a esto la información recopilada se asocia a una cuenta de un usuario, y a partir de esta se pueden realizar numerosas acciones las cuales permiten llegar al consumidor de una manera mucho más personalizada y cercana.

Análisis de Competidores

Entre los principales competidores podemos encontrar a TDH Viajes, una agencia de viajes tradicional y tres OTAs Booking, Despegar y Almundio. A continuación se realiza un breve análisis de las mismas.

TDH Viajes

TDH es una agencia de viajes cordobesa minorista, fundada en 2008, con un sistema de franquicias al igual que Lozada Viajes. Actualmente posee 50 franquiciados activos localizados en la ciudad de Córdoba, principales ciudades del interior y otras provincias. Posee 55 empleados directos y alrededor de 150 más en las franquicias. Según Federico Maccio,

propietario de TDH viajes, en una entrevista comenta que los pasajeros transportados anualmente son aproximadamente 16 mil. También comenta que planeaban lanzar en 2020 un sistema que permita realizar un seguimiento en tiempo real, a través de la inteligencia artificial, de quienes han visitan su sitio web para así poder ofrecerles propuestas personalizadas. También explica el porque de los colores de la empresa, en donde el uso del negro y el amarillo hace referencia al color de los taxis "A un taxi lo toma la persona más rica del mundo y también alguien que apenas lo puede pagar y necesita volver a su casa un día de lluvia. Defendemos esa fortaleza".(Maccio F. 2020)

Alumundo

Almundo es una empresa de viajes omnicanal fundada en 1992 por el argentino Juan Pablo Lafosse actual CEO de la compañía. Posee una cantidad total de 800 empleados. Cuenta con 105 sucursales distribuidas en 23 provincias del país. Mediante tecnología innovadora ofrecen una plataforma digital adaptada también a teléfonos móviles para la búsqueda y reserva de servicios de turismo. Su modelo de negocios es "mixto", es decir, si bien poseen una plataforma digital, también cuentan con una agencia con locales con su respectiva atención personalizada. Almundo capta el 10% del mercado de viajes en Argentina y es el competidor principal de Despegar. Lafosse menciona que la innovación es una de las principales banderas de la empresa. La mayoría de sus proyectos buscan ser vanguardistas en materia tecnológica, para así poder ofrecerles herramientas a sus clientes que "están un paso más allá". Expresa además que se encuentran apostando por la realidad virtual, inteligencia artificial, es decir nuevas formas de comunicarse y relacionarse con el usuario. Con respecto a los canales de compra, el 67% de las ventas en 2019 fueron realizadas por el medio online, a través de la plataforma Almundo y su app. El otro 33% de las ventas se realizaron en alguna de las sucursales de Almundo. El valor del ticket promedio es de \$588 USD.

Booking

Booking fue fundada en 1996 en Ámsterdam, posee más de 15.000 empleados y su estrategia para el éxito es trabajar a pequeña escala, enfocados en desafíos específicos o en áreas por producto. Según Stuart Frisby, Director de Diseño y uno de los responsables de la permanente innovación del sitio web informa como día a día realizan pequeños experimentos que les permiten mejorar constantemente la experiencia del usuario. La estrategia utilizada es la rotación de los talentos en tecnología entre los equipos de manera frecuente, así logran introducirse nuevas ideas, transfiriendo aprendizajes valiosos para todo el negocio. Además la empresa ofrece servicio al cliente las 24 horas. En 2017 logró 1,4 millones de reservas diarias.

Despegar

Despegar es una agencia de viajes online creada en 1999 por sus 4 fundadores argentinos. Se encuentra operando en 21 países. Actualmente la compañía cuenta con más de 3500 profesionales. Sus clientes pertenecen en su mayoría a países latinoamericanos. La mayor parte de ellos viajan por placer. Según " Reportes anuales Despegar " en 2018 la firma tuvo aproximadamente 5,3 millones de clientes con un valor de ticket promedio de 542 dólares. Del total de ventas netas, 60% son de paquetes, hoteles y otros y el 40% restante son pasajes aéreos. En 2018 Despegar también optó por una estrategia omnicanal la cual le permitió operar plataformas de call center en 7 de sus mercados clave, representando en 2018 un 1,5% de sus ventas totales. Con respecto a las transacciones en dispositivos móviles, estas representaron un 36% del total de ventas en 2018. En ese mismo año con el fin de mejorar la experiencia del cliente se incorporaron nuevas funcionalidades como por ejemplo, notificaciones en *Whatsapp* las cuales advierten el comienzo del check-in o descargar los vouchers de vuelo. En Despegar se encuentran impulsados esencialmente por factores y tendencias como: crecimiento de la base de datos y retención de clientes actuales, *crosselling*, transición hacia transacciones móviles, y cambios en el mix y oferta de nuevos productos.

Diagnóstico Organizacional

Análisis Interno

La visión de la marca se basa en ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Con respecto a su misión, es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. Entre sus valores podemos encontrar la calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas. La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes radica en la innovación al gestionar, a través de esto pueden ofrecer un servicio ágil, cómodo y personalizado con estándares de calidad. Su objetivo es "conquistar la excelencia". Lozada Viajes se encuentra comprometida a construir relaciones duraderas y sólidas con todos los colaboradores, ya sean internos o externos basándose en la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros. En la temporada de 2018 las ventas totales fueron de \$314 millones de pesos.

Análisis FODA

En la siguiente matriz las Oportunidades y Amenazas se encuentran presentadas por orden de relevancia. En el primer lugar de la lista se encuentra el factor más importante al cual se le debe prestar suma atención y deberían abordarse con suma precaución, cuidado y rapidez.

Con respecto a las Fortalezas y Debilidades, los factores también se encuentran posicionados por orden de relevancia, sin embargo aquí en el primer lugar se encuentra aquel factor más fuerte, el cual más impacto, positivo o negativo respectivamente, tendrá en la compañía al pasar del tiempo.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apuesta a la omnicanalidad ● Red de franquicias ● Posicionamiento de marca en Argentina ● Equipo humano 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente ● Impuesto a la ganancia del 35%, sumado al impuesto país sobre cualquier compra realizada en el exterior con pesos ● Estrategias de marketing digital sumamente efectivas y atractivas de las empresas competidoras
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros ● Falta de Inteligencia Artificial para generar ofertas personalizadas hacia los clientes en forma de anuncios/publicidad ● Landing page lenta y por momentos no funciona adecuadamente ● Buscador de paquetes poco atractivo y moderno ● Falta de expertise tecnológico ● Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Turistas con un fuerte deseo de viajar a causa de las restricciones por la pandemia ● El turismo es considerado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial ● Autorización del BCRA para la venta de moneda extranjera ● Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas ● Turismo nacional como único turismo habilitado (probablemente, debido al COVID-19) ● Estimular el turismo sustentable

<ul style="list-style-type: none"> ● Segmento de público exclusivamente de adultos de más de 40 años ● Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias ● Falta de personalización en los medios digitales ● No poseen isotipo con el cual puedan ser identificados rápidamente como marca ● Excesiva confianza del éxito garantizado por el hecho de poseer más de 30 años de trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (formación de colaboradores) ● Lanzamiento segunda marca ● El uso de internet y de los smartphones a causa de la pandemia ha incrementado notablemente
---	--

Elaboración Propia. Fuente: Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, 2018.

En cuanto a las Fortalezas, se debe apostar a la omnicanalidad ya que esta tendencia es la que todas las OTAs exitosas siguen, y es un factor diferencial que siempre será positivo y aportará a la salud y dinamismo de la empresa sin importar la situación social, política, económica, legal, etc en la que se encuentre.

La mayor debilidad es la falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros, ya que por más que la página luzca perfecta, funcione correctamente y la experiencia con el personal en general sea un éxito, si al viajero económicamente no le conviene el precio debido a la falta de alternativas de los distintos medios de pago, cuotas sin interés o promociones con reintegro de ciertas tarjetas, optará por otra agencia que sí los posea.

Se deberá explotar al máximo las ganas y la ilusión que poseen los viajeros por escapar del encierro de más de 200 días de cuarentena obligatoria y tomarse unas pequeñas vacaciones. Estos se encuentran sumamente motivados y muchos ya tomaron la decisión de viajar, no saben a donde ni cuando, es por esto que las agencias de viaje, tanto OTAs como las tradicionales, poseen un papel fundamental para ofrecerles paquetes a los cuales puedan negarse y no duden ni un segundo en consultar.

La mayor de las amenazas es el crecimiento agresivo por parte de la competencia de las OTAs debido a que, estas, a pesar de la situación desalentadora del COVID-19 continuaron invirtiendo en Inteligencia Artificial y tecnología para poder seguir haciendo sentir al cliente que están cerca y que se interesan por ellos, avanzando tecnológicamente apuntando siempre a la omnicanalidad.

Análisis Específico según Perfil Profesional de la Carrera

En este caso se emplearon herramientas que permiten analizar el macroentorno, PESTEL y el diagnóstico organizacional, FODA, junto a un análisis de mercado y competencia. En orden, según lo mencionado anteriormente, el primer análisis es útil principalmente para comprender qué es lo que ocurre con respecto a los distintos factores externos que afectan al turismo directa o indirectamente. Este marco si bien limita, también potencia el campo de acción con respecto a las alternativas que se pueden tomar para mejorar la *performance* de Lozada Viajes.

En segundo lugar, la base de la innovación, mejoras, transformaciones y descubrimientos es analizar constantemente el mercado para asegurar y confirmar la satisfacción de los clientes e identificar nuevas oportunidades. También es importante no perder de vista a los competidores de la empresa para observar hacia dónde se dirigen, quienes son los más pioneros e innovadores, quienes cometieron errores, para así aprender de ellos. Además cabe destacar que al analizar el entorno en la actualidad, también se pueden deducir o predecir tendencias o necesidades emergentes a las cuales Lozada Viajes puede anticiparse y lograr una ventaja competitiva.

Por último, el análisis FODA siempre es necesario como herramienta introspectiva sumamente útil para establecer metas, objetivos, y estrategias que mejoren la experiencia del cliente en Lozada Viajes.

Marco Teórico

Roger J. Best (2007) define al mercado potencial como el máximo número de clientes que componen el mercado al cual se apunta. Sin embargo, la definición de Philip Kotler (2012) me parece más precisa, él lo describe como el conjunto de consumidores quienes comparten ciertas características, entre ellas un interés notable por una cierta oferta de mercado. Asimismo, Kotler introduce el concepto de mercado disponible, como un grupo de consumidores quienes no solo poseen interés, sino también acceso e ingresos suficientes para una oferta en particular, concuerdo absolutamente con esta definición ya que contempla no solo el deseo por un producto sino también el factor de accesibilidad. A partir de esta definición se delimita el mercado meta, en el cual la empresa decide focalizar sus esfuerzos de ventas y marketing. El mercado penetrado está compuesto por aquellos consumidores quienes efectivamente adquieren el producto o servicio de compañía. Para Best (2007) es importante tener una visión amplia del mercado para

así poder comprender su potencial, oportunidades y obstáculos. Es por esto que se calcula el índice de desarrollo de mercado, realizando el cociente entre la demanda actual del mercado y su potencial máximo.

La demanda de mercado de un producto o servicio es "es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico" Kotler (2012). Marketing 14e. p.86. La demanda de empresa es la porción de la demanda de mercado la cual satisface una empresa en específico. Para calcular la demanda real, primero se debe calcular el mercado potencial total, es decir el máximo volumen de ventas posibles para un grupo de empresas que satisfacen una misma necesidad en un determinado periodo. Según indica Kotler (2012) uno de los métodos es calcular el número de clientes potenciales y luego multiplicarlo por el promedio de adquisiciones por comprador y por el precio de estas. Best (2007) describe la demanda de mercado, para un producto en particular, calculada en base al ingreso de nuevos clientes al mercado y las compras de productos sustitutos realizada por los consumidores. Junto a estos cálculos también es importante analizar y pronosticar para así anticiparse a las intenciones de compra. Para ello, sobretodo en el sector turístico es de suma utilidad analizar el historial de ventas para así poder proyectar a futuro.

Una matriz de suma relevancia descrita por Jean-Jacques Lamb (2011) para identificar y desarrollar alternativas de oportunidades en el mercado es la de Ansoff. En ella se encuentran 4 opciones, *penetración de mercado*, es decir incrementar la participación de mercado de los clientes actuales con los productos actuales de la marca ; luego *desarrollo de mercado*, la cual apunta a atraer nuevos clientes para productos actuales; a continuación *desarrollo de productos*, una estrategia la cual apunta a crear nuevos productos para el actual segmento al que se encontraban apuntando; y por último *diversificación*, es decir introducir productos nuevos en mercados nuevos.

	Productos		
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

Para lograr la satisfacción de un cliente la cual en un futuro puede lograr la compra repetida y hasta lealtad a la marca o servicio en particular, es importante gestionar de manera correcta los puntos de contacto. Como menciona Kotler (2012) estos son, cualquier experiencia, ya sea de manera personal, en las redes o a través de los medios masivos de comunicación, con la marca. Es por esto que es tan importante emplear estrategias integrales de comunicación para que el consumidor se encuentre satisfecho y posea una percepción positiva de la marca independientemente del canal mediante el cual tuvo contacto.

La CRM (*Customer Relationship Management*) facilita el uso eficaz de la información para que las empresas puedan ofrecer un servicio a tiempo real, otorgarles a los clientes lo que en ese instante precisan. Aquí también es importante destacar lo valioso que son no solo los datos y el sistema en el cual se almacenan, sino también el nivel de consistencia, precisión, y veracidad de los mismos como bien menciona Charles W. Lamb (2011). Se basa en la personalización, la cual le permite a la marca asegurarse de que su propuesta es relevante y adecuada para todos sus clientes actuales y potenciales esto es posible gracias a los avances de los softwares de bases de datos. Es de suma importancia tener en claro el concepto de marketing uno a uno como bien describe Lamb (2011), este método permite, gracias a la recopilación de información de cada cliente, construir relaciones sólidas, a través de la personalización. Sin embargo no concuerdo con el autor cuando menciona que este método solo se aplica para los mejores clientes de la empresa, ya que actualmente, debido a la alta competitividad, la personalización es sumamente valorada por todos los consumidores. Esto generará un impacto sumamente positivo en la mente del consumidor, ya que al ofrecerle productos o servicios adaptados a sus deseos, intereses y posibilidades se sentirán tratados de manera especial por la marca y le otorgan valor a la misma, lo que ayuda a la firma a destacar por sobre los competidores. Gracias al trato personalizado los clientes pueden llegar a sentir un mayor aprecio por la marca, debido a que sienten que la empresa no solo les ofrece lo que necesitan actualmente, si no también lo que pueden necesitar en un futuro o lo que les puede agradar ya que saben sus gustos y preferencias. Best (2007) asegura que a los clientes no les importa pagar un precio superior por servicios que les añadan valor, el cual se calcula realizando la diferencia entre beneficios y costes percibidos. Entre estos beneficios los que más peso tienen son los emocionales ya que satisfacen nuestras necesidades psicológicas. Es importante destacar cómo la experiencia de servicio en los distintos momentos de contacto con el cliente debe ser positiva ya que una simple mala experiencia con el servicio puede opacar todos los esfuerzos de marketing anteriores.

Otro factor al cual se le debe prestar suma atenciones a la innovación, esta es elemental en el marketing. En su libro Kotler (2012) menciona las *12 Dimensiones de la Innovación* descritas por la *Northwestern University*, entre las soluciones más relevantes para este trabajo

podemos encontrar: la creación de ofertas integradas y personalizadas para resolver por completo los problemas de los clientes, el descubrimiento de las necesidades insatisfechas de los clientes o los segmentos mal atendidos, el rediseño de las interacciones para mejorar la experiencia de los clientes y cambiar la forma función y alcance de las actividades y servicios de la empresa, entre otras.

Un informe de Harvard Business Review (2020) asegura que para lograr adaptarse rápidamente a los cambios de la industria y las expectativas de los clientes la clave es la obtención de datos. “ *The challenge—and the opportunity—lies in data* “. Es por esto que mencionan como, con la utilización de una base de datos holística en conjunto con la aplicación de la IA se puede obtener una visión de 360 grados para poder comprender el negocio y hacia adonde apunta. La IA enriquece las habilidades y capacidades, permitiéndoles a las personas ser más productivas. sobretodo en ventas y marketing, ya que gracias a ella el personal se ve liberado de ciertas tareas lo que les permite enfocarse en actividades con niveles más elevados de análisis. Además HBR destaca que no solo es importante poseer grandes cantidades de datos, si no también tener la habilidad para procesarla y detectar oportunidades o falencias.

Una de las herramientas creadas gracias a la IA son los chatbots. Szymon Rozga, en su libro Practical Bot Development define a un chatbot es un programa de computadora que puede tomar el input de lenguaje natural de un usuario y procesarlo para responder con información relevante en modo de texto o media. Su objetivo es adaptarse a lo que la empresa o el usuario necesita y su principal beneficio es su disponibilidad las 24 horas del día, durante los 365 días del año otorgando respuestas inmediatas.. Estos a través de cada interacción recaban información de los usuarios, procesandola para luego orientarlo hacia los productos y servicios que puedan interesarle logrando una posible conversión.

Con respecto al escenario político económico argentino, el país posee una economía inflacionaria en donde la inflación se encuentra elevándose desde 2002, a causa de la devaluación del tipo de cambio dolar a pesos argentinos el cual en años posteriores era uno a uno. Es por esto que en el país, actualmente existen medidas para contener la fuga de divisas controlando la compra de dólares. El promedio de inflación de América del Sur sin incluir a Argentina y Venezuela es del 6% mientras que en Argentina en lo que va del 2020 según el Indec la inflación acumulada es de 18,7%.

Diagnóstico

Con respecto a lo desarrollado anteriormente, está claro que la innovación es la clave para mantenerse relevante y mantener la cuota de mercado de la empresa. Luego de analizar la

información recabada se puede identificar claramente que el problema de Lozada Viajes es que no migró hacia la digitalización, ni de manera rápida ni con una propuesta interesante y destacable como otras empresas. La clave para que Lozada Viajes se eleve y sea valiosa para los consumidores radica en la IA. Como se analizó anteriormente y se pudo observar en los antecedentes incluidos de marcas líderes en la industria como Despegar y Almundio, la IA posee numerosos beneficios, entre ellos aumentar la satisfacción de los clientes, la lealtad, las ventas y liberar tiempo a los empleados, entre otros. Gracias a la incorporación de la IA estas empresas han logrado destacarse y mantenerse relevantes debido a que no solo cumplen con las expectativas de sus clientes sino que intentan superarlas día a día buscando mantener a su público interesado y fiel a la marca.

La razón por la cual es interesante analizar este caso, radica principalmente en que el sector del turismo, fue uno de los más perjudicados a causa de las restricciones por la pandemia mundial, y también debido a que la marca posee competidores sumamente bien posicionados y con estrategias extremadamente innovadoras e interesantes. Actualmente su manera de migrar a lo digital fue ofrecer en su página web una plataforma para realizar compras de paquetes turísticos entre otros servicios, si bien es un buen primer paso, la velocidad de carga de la *landing page* no es la más veloz. Además si alguien decide hacer una compra de algún paquete turístico, ¿Cuál es la razón por la cual elegirían la plataforma de Lozada Viajes y no otras más reconocidas y líderes en el mercados? ¿Que posee Lozada Viajes de distintivo, único y original con respecto a las otras plataformas?

Esto podría solucionarse con la ayuda de la IA, existen diversas alternativas que podrían implementarse, sin embargo están claros los grandes beneficios que pueden obtenerse gracias a su incorporación. Entre estos el primer beneficio sería un aumento de la información en la base de datos sobre cada cliente en particular, gustos, preferencias y particularidades. Gracias a esta información se podrán realizar ofertas personalizadas para cada uno de ellos, esto en su mayoría incrementa la satisfacción del cliente, logrando una posible compra. Luego si se sigue asistiendo al cliente gracias a la IA, con información que pueda serle útil una vez efectuada la compra, sus expectativas serán superadas, logrando una buena experiencia en su totalidad. En resumen no solo podrían aumentar las ventas, si no también la satisfacción de los clientes, su lealtad y nivel de recomendación de la marca.

Plan de Implementación

Para poder solucionar el problema planteado anteriormente, gracias a la información recopilada de la situación actual, tanto interna como externa, antecedentes y marco teórico, se puede concluir que la base de la solución es la IA.

Para esto se realizará un plan de crecimiento de ventas del negocio de la empresa aprovechando una oportunidad de mercado. Para este sector en particular, la herramienta que puede serle de suma utilidad para comenzar a adentrarse en el mundo de la IA y poder aprovechar todos sus beneficios es un *chatbot*. Esto permite al usuario mantener una conversación con un programa informático, el cual con cada interacción se vuelve más inteligente. Un chatbot en primer lugar puede cumplir la función de otorgar información relevante que el usuario ha solicitado, sin embargo también puede realizar tareas simples de nivel 1 (consultas generales y puntuales de clientes) y 2 (requieren más de 3 interacciones para llegar al punto y el acceso a la base de datos con alguna búsqueda de cierta complejidad), para el usuario, como lo hacen Siri de Apple o Alexa de Amazon.

La incorporación de un chatbot en Lozada Viajes podría serle sumamente útil a los posibles clientes ya que simplifica la búsqueda de información, preguntas frecuentes y dudas. Lo que se quiere lograr con su implementación, en la página web de Lozada Viajes y Facebook, y si tiene éxito crear un aplicación del mismo, es mejorar la experiencia del cliente ofreciendo una atención lo más personalizada posible para que Lozada Viajes logre destacarse de las otras marcas logrando una ventaja competitiva. Gracias a esto, Lozada Viajes lograra posicionarse en la mente de los consumidores como una agencia de viajes con locales físicos que si bien migró a lo digital, siguen bajo el concepto de la atención personalizada. Cualquier inquietud que precisen pueden preguntarla al bot, desde consultas de horarios de vuelo y dirección del alojamiento, hasta sugerencias de paquetes de viajes en base a intereses y requisitos.

Un chatbot que ofrece una atención personalizada a los usuarios resulta en una experiencia notablemente más satisfactoria en contraste con uno que solo responde FAQs. El chatbot, al conectarse con los usuarios y sincronizar con sus deseos, intereses, requerimientos y necesidades, puede llegar a modificar con facilidad la naturaleza de la conversación. Esto da como resultado que estos usuarios quienes quizás inicialmente no estaban planeando realizar una compra, finalmente se conviertan en clientes de la marca gracias a la irresistible y conveniente oferta de productos que el chatbot les presentó.

Otra de las razones por las cuales un chatbot es sumamente valioso no solo para los clientes y usuarios sino también para la empresa y los empleados radica en su capacidad de recolección de datos. Los chatbots al interactuar con una gran diversidad de clientes, recopilan

datos de cada interacción los cuales son de suma utilidad para conocer más al posible cliente, determinar su comportamiento y más importante optimizar el flujo de la conversación para que así, en futuras conversaciones lograr una mayor comprensión y adaptación a los clientes.

Los bots actualmente se encuentran ayudando a las aerolíneas, agencias de viajes y a hoteles a procesar y gestionar peticiones de clientes como la reserva. Gracias a esto, el personal humano puede centrarse en interacciones y actividades de una complejidad mayor y dejar de lado las tareas más repetitivas ¿Por qué no ofrecerles esta herramienta también a los clientes?

A continuación se presentará la propuesta de la implementación de un chatbot con su objetivo general y sus respectivos objetivos específicos y plan de acción. Para delimitar el plan de acción se proseguirá a describir el alcance del mismo, los recursos utilizados, el marco de tiempo, y finalmente los indicadores, los cuales permitirán medir la eficiencia y efectividad del plan.

Objetivo General

Diseñar e implementar un chatbot que permita a la empresa aumentar las ventas de paquetes nacionales en la provincia de Córdoba en un 20% en el transcurso del año 2021.

Objetivos Específicos

1. Mejorar la experiencia del cliente gracias al uso del chatbot, midiendo su satisfacción al finalizar cada interacción y a través de encuestas dirigidas por este medio.
2. Ampliar en un 30% la cantidad y diversidad de datos recopilados de los usuarios para ofrecerles productos y servicios personalizados, maximizando así la relevancia de la marca.
3. Lograr posicionar al chatbot de tal manera a que su uso minimice en un 70% las consultas de nivel 1 (consultas generales y puntuales de clientes) y 2 (requieren más de 3 interacciones para llegar al punto y el acceso a la base de datos con alguna búsqueda de cierta complejidad) en Facebook, Instagram, y Whatsapp, gracias a su efectividad.

Alcance

Con esta herramienta se busca llegar no solo a los clientes actuales, que ya se encuentran en contacto con Lozada Viajes, sino también a los clientes potenciales quienes a través del chatbot pueden adentrarse en la marca y así vivir la experiencia Lozada Viajes.

El chatbot se encuentra dirigido al segmento actual más joven de Lozada Viajes (adultos de entre 30 y 40 años) y a partir de esta innovación tecnológica apostar a la diversificación apuntando a un público de jóvenes adultos (20 a 29 años).

Este proyecto se materializa a través de una prueba de concepto (PoC por sus siglas en inglés) es por esto que estará dirigido exclusivamente al área geografía de Córdoba y zonas aledañas debido a los recursos disponibles para esta iniciativa.

Con respecto a la disponibilidad a diferencia de la atención brindada a través del personal Whatsapp, Instagram o Facebook, el chatbot se encuentra funcionando las 24 horas del día, todos los días, sin excepción.

Los servicios que serán ofrecidos por el chatbot hacia sus usuarios incluirán:

- ❖ Asesoramiento personalizado pre y posventa.
- ❖ Oferta de paquetes adecuados a los deseos y preferencias de sus clientes.
- ❖ Sugerencias de compra en base a patrones de conducta y perfil de cliente.
- ❖ Notificaciones push, con ofertas, promociones, sugerencias, información relevante para la experiencia de viaje de los clientes, y novedades de Lozada Viajes
- ❖ Seguimiento de consultas y requerimientos (en caso que anteriormente no haya sido capaz de resolver la solicitud y actualmente se haya encontrado una solución).
- ❖ Asistencia durante viajes.
- ❖ Asistencia en la gestión de publicación de experiencia motivando al usuario desde el primer momento del contacto con Lozada Viajes hasta la finalización del viaje para compartir los momentos memorables, en la página de Lozada, en caso que el cliente lo desee.
- ❖ Compartir referencias de clientes
- ❖ Encuestas varias de tipo feedback del viaje y para validar preferencias, permitiendo la mejora continua y la vigencia de esta herramienta
- ❖ Encuestas de satisfacción del servicio del chatbot informando que al completarla accederá a un beneficio incentivando la realización, ("Queremos escucharte y premiarte!")

Para finalizar, con respecto a los canales de interacción el chatbot estará presente en la página web de Lozada, disponible también como una app independiente (E-Lo la letra "E" hace referencia a lo *electronic* y tradicionalmente utilizada para designar todo aquello que sea digital y "Lo" por Lozada) disponible en App Store para IOS y en Play Store para Android y en la página de Facebook.

Recursos

En cuanto a lo tecnológico, el chatbot será desarrollado utilizando herramientas gratuitas de Google con la tecnología *Dialogflow* de Google Cloud Platform. Esta aplicación permite el aprendizaje automático del chatbot a través la IA provista por Google, con modelos avanzados de lenguaje natural (en múltiples idiomas gracias a Google Translate) y como se explicaba anteriormente esta aplicación será desarrollada para distintas plataformas con interfaces web y móviles. Se contará con un diseño del modelo de datos de interacción entre la plataforma de Lozada Viajes y Google Cloud en ambos sentidos logrando la fluidez del chat y la entrega de información oportuna. El método utilizado será mediante web service aprovechando las APIs nativas de Google. También se deberá realizar la integración de venta online de tarjetas de pago y ventas posnet, asociando a los botones diferentes opciones de pago como PayPal, Mercado Pago, tarjetas de credito y debito, Pago Facil, Rapipago etc.

El equipo de proyecto estará formado por un diseñador/programador de DialogFlow, un programador web service de plataforma para la interfaz Google con Lozada Viajes y responsables de diferentes áreas relacionadas a los servicios que forman parte del alcance del chatbot, quienes deberán estar disponibles en las etapas de diseño, validación, migración de datos, test y Go-Live del chatbot según lo demande el plan de trabajo. El Área de Marketing además estará involucrada en el Look & Feel de la aplicación, en el nombre, logo, avatar y lineamientos relacionados al branding que requiera la aplicación durante el diseño. El equipo de Marketing y Publicidad se hará cargo de la campaña publicitaria en su totalidad, su seguimiento y medición de resultados en los tres medios utilizados para la comunicación de la misma. Con respecto a lo económico se cuenta con un total de 1.500 millones de pesos argentinos para la financiación del proyecto. El plazo en el cual será realizado es de 12 meses comenzando en enero de 2021.

Acciones Específicas

Para el primer objetivo de mejorar la experiencia del cliente, se realizarán las siguientes acciones.

1. Al inicio del proyecto los key users (un ejecutivo de ventas y el agente con mayor conocimientos de los clientes) tendrán un papel decisivo en la ejecución, construcción e implementación del bot. Mediante sesiones de relevamiento con el resto de los agentes de Lozada Viajes y guiados por el programador del bot, generarán la matriz de preguntas, respuestas y contenido que dará vida al chatbot con información obtenida a través de

entrevistas con los agentes de Lozada Viajes. Como complemento fundamental para este nuevo servicio digital, se incorporará la opción de compra y pago online.

Costo de programador por hora: 20 USD. Duración de la actividad 5 días (8 horas por día) Construcción del chatbot. Duración 3 semanas (15 días de trabajo) Costo: 187.920 ARS - Cotización Dolar Oficial: 78,3 ARS

Costo Total de la acción: 250.560 ARS

2. Una vez finalizado el relevamiento, el programador incorporará a los *dashboards* (tableros de valores) nativos de Google, los indicadores relacionados a satisfacción de la interacción, cantidad de interacciones y recurrencia, que permitirán obtener las métricas para que Lozada tome decisiones estratégicas que generen beneficios para los clientes y la empresa.

Costo de programador por hora: 20 USD. Duración de la actividad 2 días (8 horas por día) - Cotización Dolar Oficial: 78,3 ARS

Costo Total de la acción: 25.056 ARS

3. El referente del área Marketing de Lozada Viajes junto al programador, una vez completada la etapa anterior, deberán definir tres preguntas para dos encuestas referidas a experiencia del servicio y la validación preferencias del usuario

Costo de programador por hora: 20 USD. Duración de la actividad 3 días (8 horas por día) - Cotización Dolar Oficial: 78,3 ARS

Costo Total de la acción: 37.584 ARS

Costo Total del primer Objetivo Especifico : 313.200 ARS

Para la segunda acción la cual busca ampliar la cantidad de datos recopilados de los usuarios se deberá:

1. Como parte del relevamiento realizado del Objetivo 1- Acción 1, el área de Marketing deberá identificar aquellos parámetros de la personalización como por ejemplo datos demográficos, motivo de contacto e información del viaje de interés, que permitirán

generar el perfil de clientes para seleccionar los productos que cumplan con los requisitos establecidos, las cuales serán las respuestas que ofrezca el chatbot a cada cliente.

Costo Total de la acción: 0 ARS ya que el costo del programador asociado a la actividad se contempla en el Objetivo 1 - Acción 1.

2. El chatbot guiará al usuario a través de tres secciones que comprenden la recopilación de datos propios para lograr identificar al cliente, datos del requerimiento como tal y luego un menú de selección de categorías de interés y preferencias. Complementariamente el chatbot será capaz de identificar la búsqueda en curso y presentar mensajes en forma de sugerencias, e información adicional relacionada. Generando así la posibilidad de llamar la atención del usuario y que se interese por utilizar este medio como facilitador o complemento. Esta información deberá ser provista por los referentes de Marketing y Ventas en la etapa de relevamiento.

Costo de programador por hora: 20 USD. Duración de la actividad 5 días (8 horas por día) - Cotización Dólar Oficial: 78,3 ARS

Costo Total de la acción: 62.640 ARS

3. El chatbot requiere de un administrador tanto para el desarrollo de su aprendizaje conocimiento y actualización como de la interpretación analítica de los datos generando información que agregue valor para las futuras propuestas de Lozada Viajes. Este recurso podrá ser seleccionado del área de Marketing o Ventas por Lozada Viajes, con dedicación *full time* a partir del inicio del proyecto.

Costo Total de la acción: 25.500 ARS (Paquete de entrenamiento por parte del programador. Duración: acompañamiento durante el diseño, construcción, e implementación del proyecto.

Costo Total del segundo Objetivo Especifico: 88.140 ARS

Para lograr posicionar el chatbot de manera que se minimicen las consultas de nivel 1 y 2 en en Facebook, Instagram, y Whatsapp, se debera lograr un aumento del uso del chatbot. Para esto, el primer paso es presentarlo al público objetivo, esto se logrará a través de la campaña publicitaria.

1. Una vez creado el chatbot se realizará una campaña publicitaria en Facebook e Instagram cuyo objetivo sea la persuasión para lograr conversiones, en este caso el uso del chatbot. El diseño de la campaña estará gestionado por los responsables de Marketing asesorados por el Área de Publicidad y con piezas gráficas creadas por los diseñadores gráficos de la empresa.

Costo de la Campaña de Facebook por mes: 30.469 ARS. Costo de la Campaña en Instagram por mes 5000 ARS. Duración 10 meses y medio.

Costo Total de la acción: 372.424 ARS

2. En paralelo a la campaña de Facebook, en Google Adwords se realizará una campaña publicitaria por los responsables de Marketing asesorados por el área de Publicidad y con piezas gráficas creadas por los diseñadores gráficos de la empresa con los mismos objetivos que en la campaña de Facebook, posicionándolo como un servicio que genera valor para sus usuarios, con el fin de mantener una comunicación integral. Esta estará dirigida a usuarios con posible interés en emprender un viaje con otras agencias tradicionales, OTA's y también con Lozada Viajes.

Costo de la Campaña por mes: 60.832 ARS. Duración 10 meses y medio

Costo Total de la acción: 638.736 ARS

3. Una vez finalizado el chatbot, ante cada consulta realizada a través de medios como Instagram, Facebook y Whatsapp, el Community Manager y su equipo proseguirá a responder el requerimiento del cliente, con el fin de mantener su nivel de satisfacción, y a continuación de cada consulta se enviará un mensaje de persuasión con un invitación a probar el chatbot, destacando los servicios que provee y sus beneficios, principalmente la disponibilidad, el atributo más destacable, junto al link (URL)

Costos Totales 0 ARS - Recursos Internos.

Costo Total del tercer Objetivo Específico: 1.011.160 ARS

Costo Total del Plan de Implementación: 1.412.500 ARS

Se decidió no realizar publicidad en medios tradicionales debido a su alto costo y baja precisión de medición de resultados, en contraste, con los medios previamente mencionados, con una inversión mucho menor se puede llegar a un volumen mayor de clientes, además de la facilidad y precisión al medir de resultados.

Una vez realizadas las acciones de los objetivos específicos anteriormente descritos, se procederá a la ejecución del proyecto de implementación, utilizando la *Metodología Scrum (Agile)*. El objetivo de esta metodología utilizada es la entrega de valor rápida y continua, para esto, los equipos *Scrum* trabajan en ciclos de ejecución de cuatro semanas, denominadas *sprints*. Esta metodología seleccionada es sumamente utilizada en el desarrollo de productos y servicios digitales en donde el equipo está formado por miembros de distintas disciplinas quienes enfocan sus esfuerzos y recursos en la construcción de un producto que sea valioso desde sus primeras versiones. Gracias a la metodología utilizada esta primera entrega, la versión del chatbot será mejorada mediante el proceso de mejora continua generando sprints que aportan funcionalidades de manera incremental.

Finalizadas las fases anteriores definidas para diseño del chatbot se realizará una etapa de tres semanas de desarrollo, configuración, validación, pruebas y capacitación con el fin de para contar con la versión inicial de lanzamiento del chatbot.

Los factores claves de éxito son:

- ❖ Contar con los recursos de las distintas áreas de Lozada Viajes que se designen como parte del equipo de proyecto.
- ❖ Contar con su activa participación y compromiso ofreciendo información, material, experiencia, y tiempo que el proyecto demande.
- ❖ Será clave el apoyo de la dirección de Lozada Viajes para impulsar esta iniciativa, generando así una nueva cultura digital, tanto internamente como hacia los clientes.
- ❖ Asegurar un correcto *Change Management* en todos los niveles de la compañía transmitiendo el mensaje de que el chatbot es un complemento al equipo de Lozada Viajes y no tiene la intención de reemplazar puestos de trabajo.

Posibles Factores de Riesgos y cómo mitigarlos:

Un posible riesgo radica en que la información recopilada en el proceso de relevamiento, no contenga aquellos elementos que permitan realizar la correspondencia de los datos y por lo tanto no brinde el servicio adecuado al cliente para alcanzar las métricas del objetivo planteado. Para mitigar este riesgo se propone como metodología de proyecto la utilización *Agile* que

permitirá, al finalizar cada sprint, en periodos cortos de tiempo la medición, análisis y la toma de acciones correctivas incorporando mejoras en las siguientes fases en el diseño del bot.

Otro riesgo radica en que los clientes continúen utilizando los métodos habituales de contacto y no demuestren interés en el uso del chatbot, perjudicando así el alcance del objetivo que persigue suplir el nivel 1 y 2 de consultas con este asistente virtual. Esto puede deberse a la falta de información para que puedan percibirse los beneficios ofrecidos por el chatbot o comodidad del uso de los canales usuales o por simple resistencia al cambio. Si bien el chatbot nace para generar un canal adicional y complementario a los canales habituales, en caso de no lograrse las metas establecidas en los objetivos, se deberá proceder a la restricción por franja horaria de la disponibilidad de agentes humanos que serán combinados con el servicio de asistente virtual de manera única. Esto se les informará a través de mensajes automáticos generados por Facebook e Instagram informando el horario de atención reducido destacando la disponibilidad horaria del chatbot invitando a los usuarios a probarlo. Con este esquema vanguardista Lozada Viajes deberá asegurar la efectividad del servicio del chatbot y maximizar la calidad de la experiencia del usuario. Asimismo se deberá aumentar la inversión de la campaña publicitaria en Facebook e Instagram y combinar el objetivo de la campaña actual con un objetivo informativo para lograr destacar esta ventaja competitiva.

Un tercer riesgo se basa en la posibilidad de pérdida de conocimiento (*Know How*) del usuario que participó en el proyecto y fue designado como administrador ya que esta persona concentra el conocimiento no solo relacionado al contenido, sino al funcionamiento y mejora continua del chatbot. Para mitigar este riesgo, se deberá asegurar que este administrador comparta su conocimiento con otro miembro de la organización de Lozada Viajes y que como parte de sus actividades y obligaciones mantenga la documentación de la solución actualizada y los manuales técnicos y de uso a disposición de la organización.

Marco de Tiempo

A continuación se presenta un el Diagrama de Gantt del proyecto de la implementación del chatbot, a través de esta herramienta gráfica se busca exponer el tiempo de dedicación pensado para las diversas actividades de Relevamiento y Diseño, Construcción del chatbot, las campañas publicitarias y acerca de la mejora continua y seguimiento en el lapso de un año.

Fuente: Elaboración Propia

Link de lector al plan de trabajo:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GwbGOWVPa1lK6vS7W-MX7_-mcCev9qZ5nHlQ3wCRPiU/edit?usp=sharing

Consideraciones sobre el plan de trabajo

En el plan de trabajo se muestra 12 meses correspondientes al plazo máximo indicado para alcanzar los objetivos. Para cada tarea, se identifican los objetivos y sus respectivas acciones para la implementación de la solución del chatbot de Lozada Viajes

Como se puede ver en el plan, para implementar la solución se requiere una etapa de relevamiento, construcción e implementación inicial donde se concentra gran parte de los recursos, ya que posteriormente se inicia el proceso de mejora continua con la retroalimentación basada en los KPI's y encuestas produciendo nuevas funcionalidades de manera incremental, mejorando la calidad y efectividad del chatbot.

El lanzamiento inicial de la campaña publicitaria en los medios seleccionados se realizará junto con la implementación del chatbot promoviendo al mismo. A partir de este momento, se analizará de manera mensual la información recolectada para así actualizar y mejorar las campañas gracias a los ciclos de mejora continua, con la finalidad de promocionar las nuevas funcionalidades mejorando la experiencia del usuario e incrementando la relevancia de la marca e interés por la oferta de Lozada Viajes.

Indicadores

1. Tasa de Conversión (*Conversion Rate*): Determina cuántos de nuestros potenciales clientes se convierten en clientes. Esta se obtiene dividiendo el total de conversiones en este caso la utilización del chatbot, sobre la cantidad de interacciones, ya sea con la página web o la de Facebook. Indicador para Objetivo 2
2. Índice de Satisfacción del Usuario (*User Satisfaction Index*): La cual permite medir el rendimiento del chatbot, la detección de cambios y la comprensión de los factores clave para fijar y alinear los servicios del bot. Indicador para Objetivo 1
3. Índice de Esfuerzo del Cliente (*Customer Effort Score*): Este determina el nivel de facilidad o complejidad percibido por el cliente, al momento de interactuar con el chatbot haciendo referencia a su tiempo y recursos invertidos en el mismo, para que haya podido resolver su requerimiento, en el caso que lo haya logrado. Minimizar el esfuerzo que realiza el cliente para ver resuelta su petición, simplificando la experiencia, impacta directamente y significativamente en su satisfacción. Indicador para Objetivo 1

4. Porcentaje de consultas resueltas gracias al chatbot: Este dato se obtiene dividiendo la cantidad de consultas resueltas a través del chatbot sobre el total de consultas resueltas a través de cualquier medio digital. Indicador para Objetivo 3

Conclusión

Hoy en día es de suma importancia mantenerse al tanto de las tendencias e innovaciones tecnológicas prestando atención no solo a la industria en la que se encuentra la empresa y sus competidores sino también a sectores relacionados ya que en estos podemos encontrar inspiración e ideas innovadoras para implementar. Es por esto que es sumamente útil comenzar realizando un análisis no solo de la misma empresa sino también de todo aquello que la rodea ya que esta interactúa constantemente con su entorno. Asimismo nunca hay que dejar de lado el análisis de antecedentes y casos de éxito de empresas del mismo rubro con el fin de identificar sus posibles errores, técnicas y estrategias exitosas las cuales son extremadamente útiles al momento de la implementación de un plan de acción. En un mundo en el cual las personas desean tener toda la información a su alcance lo más rápido posible es elemental pensar en la tecnología como la herramienta más valiosa que cualquier empresa pueda incorporar, es por esto que el chatbot y otras posibles implementaciones tecnológicas basadas en la IA pueden ahorrar muchos recursos y lograr un claro aumento de las ventas en Lozada Viajes.

Recomendaciones

Ninguna empresa posee su éxito asegurado, estas deben constantemente investigar y estar alerta de las necesidades actuales y posibles necesidades futuras de sus clientes. Si bien Lozada Viajes dice hacer esto, es importante que lo hagan de manera creativa sobretodo enfocados en el área tecnológica que es actualmente una herramienta sumamente valiosa en todos los sectores pero sobretodo últimamente en el sector del turismo. Si bien la empresa destaca que no existe mejor atención que la atención personal que ellos ofrecen como Agencia Tradicional actualmente los consumidores buscan atención lo más personalizada, rápida y satisfactoria posible, esto hoy en día puede lograrse gracias a la IA. Si se le invierten los recursos necesarios puede ser de suma utilidad, no solo ayudando a los clientes a resolver sus dudas y problemas en cualquier momento, al instante dejándolo satisfechos y felices con el servicio y la empresa, si no también en paralelo recolectando información relevante para la agencia la cual les permitirá implementar estrategias de marketing mucho más adecuadas para sus clientes.

Por último, no es un dato menor que su público actual sea solo de adultos y adultos mayores, esto debe cambiar cuanto antes, esto puede lograrse mediante la migración completa hacia lo digital ya que los consumidores más jóvenes prefieren generalmente las OTA's .

Bibliografía

Lozada Viajes. Nosotros. (2020). Recuperado de: <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Lozada Viajes. Franquicias. (2020). Recuperado de: <https://www.lozadaviajes.com/franquicias>

Castello V. (2020) Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7497247.pdf>

Anónimo. (11 diciembre 2017). Agencias de viaje online o tradicionales: ¿cuál ofrece más ventajas?. *BBVA*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/agencias-viaje-online-tradicionales-ofrece-mas-ventajas/>

Amdia. (2016). *Marketing Shake La Omnicanalidad*. Recuperado de: amdia.org.ar/site/pdf/pdf_ebook_omnicanalidad_mkshake.pdf

Think with Google (2018). Al mundo comprueba el efecto omnicanal entre su publicidad online y la red retail de sucursales y franquicias. *Google*. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/transformacion-digital/al-mundo-comprueba-el-efecto-omnicanal-entre-su-publicidad-online-y-la-red-retail-de-sucursales-y-franquicias/>

Silvestrini J. (3 de septiembre 2019). Despegar te cuenta cómo ya "sabe" de antemano qué viaje te va gustar y qué es lo que viene para el sector turismo. *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/transformacion-digital/6470-despegar-como-sabe-que-viaje-te-gusta-y-que-viene-en-turismo#>

Murua H. (28 de febrero 2019). Despegar y Al mundo: así utilizan la inteligencia artificial para ofrecerte el viaje que estás buscando. *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/2970-despegar-y-almundo-asi-usan-la-inteligencia-artificial-en-viajes>

Dinatale M, (28 de Junio 2020) Turismo post pandemia: el Gobierno diseña un plan con fondos y exenciones impositivas para reactivar uno de los sectores más afectados. *Infobae*. Recuperado

de:<https://www.infobae.com/politica/2020/06/28/turismo-post-pandemia-el-gobierno-disena-un-plan-con-fondos-y-exenciones-impositivas-para-reactivar-uno-de-los-sectores-mas-afectados/>

Casas X. (16 de Septiembre de 2020) Cuál es el impacto de los nuevos controles cambiarios en la compra de pasajes y paquetes para viajar al exterior. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/cual-es-el-impacto-de-los-nuevos-controles-cambiaros-en-la-compra-de-pasajes-y-paquetes-para-viajar-al-exterior/>.

Giambartolomei M. (6 de septiembre 2020). Coronavirus en Argentina. En la ciudad, el turismo ya perdió mil millones de dólares y lanzan acciones para activarlo. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/coronavirus-argentina-en-ciudad-turismo-perdió-mil-n-id2441681>

Anónimo (20 de febrero 2020). Turismo interno, clave para la reactivación de la economía argentina. *Pulso Turístico*. Recuperado de: http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=11827&titulo=Turismo-interno,-clave-para-la-reactivación-de-la-economia-argentina

Muscatelli N. (12 de Septiembre 2020). Golpe al turismo: Argentina perdería US \$25.600 millones y 882.000 puestos de trabajo. *Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/golpe-turismo-argentina-perderia-us-25-600-millones-882-000-puestos-trabajo_0_v7LL4LfQs.html.

Europa Press (20 de Enero de 2020) Argentina planea convertir el turismo en parte de la solución a su "delicada" situación económica. *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/argentina-planea-convertir-el-turismo-en-parte-de-la-solucion-su-delicada>

Naciones Unidas Argentina. (2020) Análisis Inicial de las Naciones Unidas COVID-19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y Ambiental. Recuperado de: <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>.

A.F. (17 de septiembre 2020). Con el Plan Ahora 12, Argentina apuesta por el turismo interno. *Expreso*. Recuperado de:

https://www.expreso.info/noticias/internacional/77907_con_el_plan_ahora_12_argentina_apuesta_por_el_turismo_interno.

Vidal B. (5 de diciembre 2019) Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico. *We are Marketing*.

. Recuperado de:

<https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

Anónimo. (21 de enero 2020) Álvarez-Pallete: “El turista ya es digital y la tecnología está construyendo el futuro del turismo y los viajes”. *Telefónica*.

. Recuperado de:

<https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/alvarez-pallete-el-turista-ya-es-digital-y-la-tecnologia-esta-construyendo-el-futuro-del-turismo-y-los-viajes->

Anónimo (6 de Septiembre, 2020) “Turismo Sostenible y Natural” Espacio Propuesto por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. *Aviación en Argentina*. Recuperado de: <https://aviacionenargentina.com.ar/turismo-sostenible-y-natural-espacio-propuesto-por-el-ministerio-de-turismo-y-deportes-de-la-nacion/>.

Illl Zenteno H. (La Nación. 14 de agosto 2020) Coronavirus en la Argentina: avanza en el Congreso el proyecto de asistencia al turismo. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/senado-dio-media-sancion-al-proyecto-ley-nid2421212>

Ministerio de Turismo y Deportes. (2019) Turismo Interno 2019 - Total País. Recuperado de: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5f3d9c2f5572a140769562.pdf>

Ministerio de Turismo y Deportes. (2020) Turismo Internacional : Total País. Recuperado de: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5e695947e2dbc062930035.pdf>.

Ministerio de Turismo y Deportes (2020) Turismo Internacional : Total País. Recuperado de: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5e8e4c08a6dc9824489790.pdf>

Ministerio de Turismo y Deportes (2020) Turismo Internacional : Total País. Recuperado de: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5ee011a7ebf414875581.pdf>

Kotler & Keller (2012). *Dirección de Marketing*, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Education

Ripoll F. (2 de febrero 2020) Federico Maccio: En segundos se detecta si un destino tiene plus para ser exitoso. *La Voz*. Recuperado de:
<https://www.lavoz.com.ar/negocios/federico-maccio-en-segundos-detecto-si-un-destino-tiene-plus-para-ser-exitoso>

Anónimo. (21 de enero 2020). Balance del turismo 2019 según Almundo *Mazalan*. Recuperado de:
<https://mazalan.com/es/balance-del-turismo-2019-segun-almundo/>

LinkedIn. (2020). Almundo. <https://ar.linkedin.com/company/almundo>

Casanello S. E. . (6 de junio 2017). Almundo: Un viaje a largo plazo. *Forbes* .Recuperado de:
<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/almundo-viaje-largo-plazo-n311>

Booking. (2020). Sobre Booking.com. Recuperado de:
<https://www.booking.com/content/about.es-ar.html#:~:text=Booking.com%2C%20fundada%20en%201996,sea%20m%C3%A1s%20f%C3%A1cil%20para%20todos.>

Rovner J.(13 de diciembre 2017)El caso Booking, la agencia que empezó con un solo empleado. *La Nación*. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-caso-booking-la-agencia-que-empezo-con-un-solo-empleado-nid2090379/>

Lopez M. R. (2019)Universidad de San Andrés. Trabajo Final de Graduación. Universidad de San Andrés, Argentina . Recuperado de:
<http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/17188/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Mourin%20L%C3%B3pez%2C%20Romina.pdf>

CACE. (2020). Sobre Despegar. Recuperado de:

<https://www.cace.org.ar/socios-despegar#:~:text=Despegar.com%20es%20la%20empresa,a%C3%B1os%20en%2021%20pa%C3%ADses%20distintos.&text=Despegar.com%20es%20conocida%20como,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20Web>.

Lozada Viajes (2018). “Plan de Marketing para Expansión”. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9685/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). Pearson.

Lamb C. W, Hair J.F. Jr, McDaniel C., (2011) *Marketing 11e*, D.F. Mexico ,Cengage Learning.

Best R. J. (2011) *Marketing Estratégico* 4a edición. Madrid, España. Pearson.

Pérez Enri, D. R. (2013). *Introducción a la Economía*. Buenos Aires, Argentina. Alfaomega.

Harvard Business Review (2020). *Artificial Intelligence and the Future of Sales and Marketing*. Recuperado de: <https://hbr.org/sponsored/2020/02/artificial-intelligence-and-the-future-of-sales-and-marketing>

Harvard Business Review (2019). *Accelerating Sales and Marketing Efforts Through Artificial Intelligence*. Recuperado de: <https://hbr.org/sponsored/2019/09/accelerating-sales-and-marketing-efforts-through-artificial-intelligence>

Datos Macro (2020). *Baja el IPC en agosto en Argentina*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

García R. (2016) *Sprint*. [Figura]. Recuperado de: <https://richardgracia.com/wp-content/uploads/2016/09/scrum-proceso-1024x407.png>

García R. (2016) *Scrum para Startups*. Richard García. Recuperado de: <https://richardgracia.com/scrum-para-startups/>

Anónimo. (28 de Septiembre 2018). *Los asistentes virtuales y chatbots mejoran la experiencia del turista en todo el ciclo del viaje*. Planeta Chatbot. Recuperado de: <https://planetachatbot.com/asistentes-virtuales-y-chatbots-en-turismo-310d4021f667>

González R..(7 de Mayo 2018).*Conversando con el cliente 24/7 gracias a un chatbot*.

Planeta Chatbot. Recuperado de:
<https://planetachatbot.com/conversando-con-cliente-gracias-al-chatbot-de-byhours-56edf239e880>

Marques M.(21 de Marzo 2018).Top 3 chatbots que están cambiando la industria de viajes.Planeta Chatbot. Recuperado de:
<https://planetachatbot.com/top-3-chatbots-que-estan-cambiando-industria-de-viajes-91aeeea095bc>

Porto G. (10 de Noviembre de 2016).Encontré vuelos baratos con Chatbot de Lufthansa = Potencializa tu experiencia de viajero. Planeta Chatbot. Recuperado de:
<https://planetachatbot.com/encontre-vuelos-baratos-con-chatbot-de-lufthansa-potencializa-tu-experiencia-de-viajero-b00c980ce465>

Marques M.(30 de Noviembre 2017).¿Puede la IA resolver las esperas en el sector turismo? .Planeta Chatbot. Recuperado de:
<https://planetachatbot.com/puede-la-ia-resolver-las-esperas-en-el-sector-turismo-2dc2e9bfde94>

Dhariwal V.(8 de Marzo 2021).Marketing personalizado con chatbots.Planeta Chatbot. Recuperado de:
<https://planetachatbot.com/marketing-personalizado-con-chatbots-4a7ccb20d99c>