



Dedico este trabajo final de graduación principalmente a mis padres que han realizado un gran esfuerzo no solo para poder brindarme educación universitaria, sino también para formarme y educarme ante la vida.

También la dedico a mis familiares cercanos, seres queridos y amigos que me apoyaron y dieron fuerzas para siempre seguir adelante.

Agradezco a los profesores por orientarme en este trabajo, y en la carrera universitaria que estoy finalizando, y a Closet Joy & Travel que me dio la confianza y me brindo el apoyo necesario para poder cumplirlo.

¡A todos muchas gracias por ayudarme a lograr uno de mis grandes objetivos!

De aquí en adelante “VAMOS POR MÁS” !!!



I. Páginas preliminares





Índice de Contenido

I. Páginas preliminares	PG.
▪ Titular o portada	1
▪ Índice o tabla de contenido	4
▪ Índice de gráficas y tablas	5
▪ Resumen ejecutivo	7
II. Cuerpo del trabajo	
<hr/>	
1. Presentación	
▪ Introducción	11
▪ Objetivos generales del proyecto	12
▪ Marco Teórico	13
▪ Metodología	25
2. Desarrollo	
⇒ Análisis Externo	28
▪ Análisis del entorno	29
▪ Análisis de las 5 fuerzas competitivas	45
▪ Análisis del mercado: Análisis de la estructura del mercado	48
▪ Análisis del mercado: Análisis de la naturaleza del mercado	66
▪ Estudio del mercado meta de consumidores y no consumidores	82
⇒ Análisis Interno	
▪ Descripción de la empresa	93
▪ Análisis Económico / Financiero	95
▪ Análisis de los Canales de Distribución	100
▪ Análisis de la Estructura de precios	101
▪ Comunicación / Promoción	102
⇒ Análisis Diagnóstico	104
3. Plan de marketing	
▪ Objetivos	108
▪ Estrategias	109
▪ Programas de acción	116
▪ Cronograma	136
▪ Presupuesto	138
▪ Retorno sobre inversiones (ROI)	140
III. Partes finales	
<hr/>	
▪ Conclusiones y recomendaciones	146
▪ Bibliografía	149
▪ Apéndices o anexos	151
⇒ FODA	152
⇒ Guía de pautas (entrevista en profundidad)	155
⇒ Soporte digital TFG	(contratapa)



Índice Cuadros y Gráficos

	PG.
<u>Análisis Externo - Entorno</u>	28
▪ Cuadro N° 1 - Principales indicadores de la IVT (2003-2006)	31
▪ Cuadro N° 2 - Índice de precios del consumidor (2008).	32
▪ Cuadro N° 3 - Gasto Canasta Básica del Hogar - 2006	34
▪ Gráfico N° 1 - Capacidad de Compra en Córdoba en el año 2007	34
▪ Cuadro N° 4 - Evolución de implementación de avances tecnológicos.	37
▪ Cuadro N° 5 - Penetración de servicios y tecnología en los hogares	38
▪ Gráfico N° 2 - Principales productos comprados por Internet	39
▪ Gráfico N° 3 - Clases Sociales en Argentina - 2006	41
▪ Cuadro N° 6 - Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	45
<u>Análisis Externo - Mercado -Estructura</u>	48
▪ Cuadro N° 7 - Clasificación de actividades turísticas	49
▪ Gráfico N° 4 - Evolución del aporte de la IVT al PBI argentino (1993 - 2003)	50
▪ Cuadro N° 8 - Estructura de la industria de viajes y turismo en Argentina.	51
▪ Cuadro N° 9 - Distribución de las Agencias de viajes en la Argentina (2006)	53
▪ Cuadro N° 10 - Distribución de las Agencias de viajes en la Córdoba (2006)	53
▪ Gráfico N° 5 - Facturación de Agencias - UADE (2003).	54
▪ Gráfico N° 6 - Incidencia de los tipos de productos en la facturación de ag.	55
▪ Gráfico N° 7 - Red de distribución de las Agencias de Viajes	56
▪ Gráfico N° 8 - Ciclo de vida del sector Industrial	57
▪ Gráfico N° 9 - Evolución del turismo emisor y receptor (1979 - 2010)	59
▪ Cuadro N° 11 - Perfil estratégico de la competencia.	61
▪ Gráfico N° 10 - Grado de especialización de competidores	62
▪ Cuadro N° 12 - Concentración de competidores por metasegmentos	63
▪ Cuadro N° 13 - Servicios y acciones promocionales	63
<u>Análisis Externo - Mercado - Naturaleza</u>	66
Demanda Argentina	
▪ Cuadro N° 14 - Evolución de la cantidad de turistas internacionales	69
▪ Gráfico N° 11 - Evolución de la cantidad de turistas internacionales	70
▪ Cuadro N° 15 - Evolución del gasto del turismo por condición	70
▪ Cuadro N° 16 - Turismo Receptor según país de origen	71
▪ Cuadro N° 17 - Turismo Emisor según país de origen	71
▪ Cuadro N° 18 - Motivo de Viaje de turistas por condición emisor-receptor.	72
▪ Gráfico N° 12 - Modalidad en la organización de un viaje	72
Demanda Córdoba	
▪ Gráfico N° 13 - Afluencia turística por modalidad.	73
▪ Gráfico N° 14 - Afluencia turística por área turística.	74
▪ Gráfico N° 15 - Distribución del gasto turístico.	74
▪ Gráfico N° 16 - Médios de transporte seleccionados para llegar a Córdoba.	75
▪ Cuadro N° 19 - Gasto de transporte por persona.	75
▪ Cuadro N° 20 - Gasto de alojamiento diario por persona.	75
▪ Cuadro N° 21 - Gasto diario de alimentación según alojamiento por persona.	76
▪ Cuadro N° 22 - Gasto diario de extra y excursiones por persona.	76
▪ Cuadro N° 23 - Gasto turístico promedio diario según aloj. Y transp. por pers.	76
▪ Gráfico N° 17 - Lugar de origen de los turistas.	77



▪ Gráfico N° 18 - Procedencia de turistas nacionales por región.	77
▪ Gráfico N° 19 - Procedencia de turistas extranjeros por región.	78
▪ Gráfico N° 20 - Cantidad de pernocataciones según origen del turista.	78
▪ Gráfico N° 21 - Motivación para visitar la ciudad de Córdoba.	79
▪ Gráfico N° 22 - Cantidad de personas que componen el grupo de viaje.	80
▪ Gráfico N° 23 - Relación existente entre el grupo de viaje.	80
▪ Gráfico N° 24 - Actividades que realizan los turistas en Córdoba.	81
▪ Gráfico N° 25 - Nivel socioeconómico en Córdoba	82
Mercado de clientes y no clientes	82
▪ Gráfico N° 26 - Mapa perceptual según personalización del viaje y precios	87
<u>Análisis Interno</u>	92
▪ Ilustración N° 1: Organigrama de Closet Joy & Travel.	95
▪ Cuadro N° 24 - Incremento mensual de la facturación.	95
▪ Gráfico N° 26 - Evolución por Mes/año de la facturación.	96
▪ Gráfico N° 27 - Participación mensual de la facturación.	97
▪ Cuadro N° 25 - Resultados Económicos.	97
▪ Ilustración N° 2 - Cadena de intermediación turística.	100
▪ Cuadro N° 26 - Márgenes de ganancia que obtiene la agencia.	101
▪ Cuadro N° 27 - Acciones de comunicación y publicidad.	102
<u>Diagnóstico Estratégico</u>	104
▪ Cuadro N° 28 - F.O.D.A .	105
<u>Plan de marketing</u>	
Estrategias	
▪ Gráfico N° 28 - Estrategias genéricas.	110
▪ Cuadro N° 29 - Matriz de crecimiento Ansoff.	111
▪ Cuadro N° 30 - Mapa de posicionamiento.	113
Programas de acción	
▪ Cuadro N° 31 - Programa 1 - “Closet Corporativo”	120
▪ Cuadro N° 32 - Programa 2 - “Productos temáticos”	126
▪ Cuadro N° 33 - Programa 3 - “ Closet Travellers”	130
▪ Cuadro N° 34 - Programa 4 - “Closet Mieleros”	135
▪ Cuadro N° 35 - Cronograma de Actividades	137
▪ Cuadro N° 36 - Presupuesto	139
▪ Cuadro N° 37 - Escenario Neutral	142
▪ Cuadro N° 38 - Escenario Optimista	143
▪ Cuadro N° 39 - Escenario Pesimista	144
<u>ANEXO</u>	
<u>Diagnóstico Estratégico</u>	152
▪ Cuadro N° 40: Evaluación de factores Externos (Oportunidades).	152
▪ Cuadro N° 41: Evaluación de factores Externos (Oportunidades).	152
▪ Cuadro N° 42: Evaluación de factores Externos (Amenazas).	153
▪ Cuadro N° 43: Evaluación de factores Externos (Amenazas).	153
▪ Cuadro N° 44: Evaluación de factores Internos (Fortalezas).	154
▪ Cuadro N° 45: Evaluación de factores Internos (Fortalezas).	154
▪ Cuadro N° 46: Evaluación de factores Internos (Debilidades).	154
▪ Cuadro N° 47: Evaluación de factores Internos (Debilidades).	154



Resumen Ejecutivo



RESUMEN EJECUTIVO

El cometido de este trabajo es desarrollar el plan de marketing de la agencia de viajes *Closet Joy & Travel* que permita aumentar las ventas de sus clientes actuales, y adquirir clientes potenciales. Consecuentemente gracias al mismo se mejoraría el posicionamiento de la empresa en cuestión.

Closet Joy & Travel es una agencia de viajes minorista, especializada en turismo boutique (exclusivo, personalizado, y de alta calidad), ubicada en la ciudad de Córdoba Capital.

Para el desarrollo del mismo se comenzó analizando el contexto externo, el cual incluye el macro entorno, el análisis de las fuerzas competitivas que afectan al sector industrial, el análisis del mercado y luego se realizó el análisis interno de la empresa. De cada uno de estos análisis, se procedió a un diagnóstico, que permite la elaboración de un análisis final, el Plan de Mercadotecnia.

Con respecto al **contexto externo**, en Argentina el turismo es uno de los sectores más dinámicos en materia de ingresos. El crecimiento del sector turístico a nivel local no ha sido independiente del buen desempeño de la actividad económica, contribuyendo fuertemente al crecimiento del PBI, al empleo total, al empleo distribuido en el comercio, a distintos sectores relacionados al turismo, como transporte, comunicaciones, sector hotelero, cultural, recreativo, gastronómico y agencias de viaje.

Además fomenta sectores económicos afines, ya que el turismo tiene como característica la transversalidad (no hay una industria que satisfaga la demanda turística, sino que son un conjunto de sectores relacionados al turismo). También ayuda a otros sectores, que gracias al turismo receptivo se terminan favoreciendo.

En la actualidad Argentina es uno de los destinos más atractivos para los turistas extranjeros no solo por ser una región exótica y por su diversidad paisajística, sino que gracias a la depreciación de la moneda argentina el turismo receptivo de algunos países se ven beneficiados.

Al ser un sector tan atractivo se ha podido observar a través de diferentes herramientas de análisis, la multiplicidad competitiva del mercado turístico.

Debido a la naturaleza de la cadena de valor, no solo compite con empresas que ofrezcan exactamente los mismos productos y servicios, sino que también lo hace con las mismas empresas proveedoras de los productos ofrecidos, y con las empresas que ofrecen productos sustitutos (como los nuevos intermediarios online).



Respeto a lo comentado anteriormente las agencias de viaje están perdiendo espacio en la intermediación, lo cual implica que las mismas deberán atrincherarse contra la competencia, fidelizando a sus clientes actuales y emprendiendo acciones rigurosas de comunicación, para poder obtener un alto posicionamiento.

Respecto al **análisis interno**, Closet Joy & Travel posee algunas debilidades como su bajo posicionamiento, su falta de organización, y sus resultados económicos negativos. Estos factores ponen a la agencia en peligro de quedar obsoleta ante las acciones de la competencia.

Posee ventajas como su fuerte orientación al cliente y su flexibilidad ante los requerimientos de los mismos. Además trabaja con personal profesional capacitado en el desarrollo de los servicios turísticos, y cuenta con una estructura interdisciplinaria favorable, lo que hace que la agencia se encuentre favorecida si realiza una planificación que genere un gran impacto, sobretodo a nivel comunicacional para poder mejorar su posicionamiento.

Para resolver la situación en la que se encuentra inmersa la agencia, se ha desarrollado el plan de marketing en cuestión.

En este plan se han propuesto tres objetivos, los cuáles se detallan a continuación:

- Incrementar las ventas en un 35% en el período Agosto 2008 - Agosto 2009.
- Mejorar la imagen y posicionamiento de la Agencia Closet Joy & Travel en el año 2008-2009, principalmente en la ciudad de Córdoba en el segmento de no clientes.
- Concientizar a potenciales usuarios, durante el periodo 2008-2009 sobre la importancia de personalizar los viajes, y adaptarlos “a la medida” de cada cliente, como servicio básico y exclusivo bajo la nominación del concepto Boutique.

Estos objetivos se cumplirán mediante estrategias de marketing mix que corresponden a la resolución de los mismos, y a la vez las estrategias se traducen en acciones más tangibles. El plan tendrá una duración de un año, para la consecución de la totalidad d las acciones propuestas.



II. Cuerpo del trabajo





INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se lleva a cabo un Plan de Marketing, aplicado a una pequeña empresa llamada Closet Joy & Travel.

Se trata de una agencia de viajes especializada en turismo boutique, que se inició en Noviembre del año 2006, ubicada en la zona céntrica de Córdoba Capital.

La agencia apunta a un target ABC1, para lo cuál ha creado un concepto “boutique”. El mismo ofrece servicios turísticos personalizados, exclusivos, y hechos a la medida de cada requerimiento.

Debido a la situación económica de Argentina y al cambio favorable de su moneda respecto a otras, el turismo se encuentra en crecimiento, siendo el turismo receptivo mayor que el emisor. Actualmente la agencia se dedica al turismo emisor, pero ha realizado algunos pocos convenios con entidades extranjeras para atraer al turismo receptivo.

Se encuentra situada en un fuerte escenario competitivo, donde las agencias de viajes poseen un alto nivel de exposición a partir de grandes campañas publicitarias.

Desde su inicio, Closet Joy & travel no ha logrado posicionarse en el mercado turístico de la ciudad de Córdoba, y tampoco puede solventar los costos actuales que se generan para el desarrollo del negocio, razón por la cuál también carecen de presupuesto para el lanzamiento de un proyecto para fortalecer el posicionamiento de la marca.

Es así como se plantea la necesidad de realizar un plan de marketing que permita aumentar las ventas de clientes actuales y captar clientes potenciales, elaborando para esto programas y acciones dirigidos al público emisor en la ciudad de Córdoba y al público receptivo de algunos países extranjeros.

Con esto se podrá cubrir las necesidades de generar caja a corto plazo y la de lograr el posicionamiento deseado como agencia de viajes boutique.



OBJETIVO GENERAL

El cometido del siguiente trabajo es el desarrollo de un plan de marketing para la agencia de viajes *Closet Joy & Travel* que permita aumentar las ventas de sus clientes actuales, y adquirir clientes potenciales. Consecuentemente gracias al mismo se mejoraría el posicionamiento de la empresa en cuestión.

El horizonte temporal del plan es de 12 meses (un año), iniciándose en Junio del año 2008 y finalizando en Junio del año 2009. Cabe aclarar que en base a los resultados se redefinirán algunas actividades para la continuidad del año 2009.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis consolidado de la situación externa de la empresa, lo que implica un estudio del entorno, de las fuerzas competitivas, y del mercado.
 - ⇒ Evaluar el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa en cuanto a perfiles, características, atributos, y estrategias utilizadas por los actores del sector.
 - ⇒ Conocimiento de la naturaleza del mercado respecto a clientes y no clientes de la agencia en cuanto a sus principales características, volumen existente, proceso de compra, y posicionamiento.
- Analizar la situación interna de la empresa.
- Confección de un análisis diagnóstico respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas de la empresa.
- Proponer un plan que describa acciones a seguir para el logro de los objetivos propuestos.



Marco Teórico



MARCO TEÓRICO

Para poder analizar la problemática sobre la que se ha trabajado, se han definido algunos conceptos principales que resultan apropiados para el desarrollo del trabajo propuesto.

::Plan de marketing::

Para llevar a cabo el plan de marketing se tomó como referente a José Sainz de Vicuña Ancín, en su libro El plan de marketing en la práctica, donde define al plan de marketing de la siguiente manera:

“Es un documento escrito, en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto”

Se tomará a la planificación de marketing como proceso adaptativo más que un acontecimiento anual y rígido dirigido solamente a generar un informe escrito.

Aunque el contenido y el formato de un plan de marketing varíe de una organización a otra, y que se actualiza y adapta a medida que la situación de la empresa, sus prioridades y sus resultados cambien a lo largo del tiempo. El plan siempre contendrá las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo
- Situación actual de marketing
- Mercado objetivo
- Estrategias de marketing
- Programas de marketing
- Planes financieros
- Control de la aplicación.

El modelo que utiliza Sainz de Vicuña Ancín para estructurar las fases y etapas en la elaboración del plan es claro, simple, práctico, útil, eficaz, y sintético, ya que conduce paso a paso, a través de las distintas etapas del mismo, y además se lo puede adaptar a los distintos tipos y tamaños de empresa.



Fases y etapas propuestas en la elaboración del plan de marketing.

- **Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación**
 - 1º Etapa: Análisis de Situación
 - 2º Etapa: Diagnóstico de la situación
- **Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing**
 - 3º Etapa: Formulación de objetivos de marketing a alcanzar
 - 4º Etapa: Elaboración y elección de estrategias de marketing a seguir
- **Tercera Fase: Decisiones operativas de marketing**
 - 5º Etapa: Acciones o planes de acción
 - 6º Etapa: determinación del presupuesto de marketing y cronograma de acción.

Si bien el modelo es bastante completo, se han reforzado algunos conceptos que se encuentran dentro de las distintas etapas del plan de marketing, con capítulos de autores como:

- Porter Michael A., con su libro Estrategia Competitiva 15º edición. México. Editorial Cecsca (1991).
- Aaker David A., con su libro Management Estratégico del Mercado - Editorial Hispano Europea - 1987 - España.
- Kotler Philip, con su libro Dirección del marketing, octava edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Primera etapa: ANÁLISIS DE SITUACIÓN. Compuesto por el análisis de situación externa e interna.

Análisis de situación externa: punto de referencia a la hora de analizar la situación externa de la empresa, es marcado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.

“El análisis externo trata de identificar amenazas y cuestiones estratégicas que afectan los factores clave de éxito o que tendrán impacto en la estrategia. El interés reside en las tendencias y acontecimientos del entorno con su potencial para afectar la estrategia de la empresa, de forma directa o indirecta y estimar su impacto”¹

El análisis externo según Sainz de Vicuña está compuesto por el análisis de escenario (entorno), el análisis de mercado, y el análisis de las 5 fuerzas competitivas.

Análisis de Escenario: Según Aaker, puede dividirse en 5 dimensiones: tecnología, Gobierno, economía, cultura, demografía, de las cuales se han tomado solo aquellas que influyen en el sector e industria del turismo, que en este trabajo son las dimensiones económicas, tecnológicas y socioculturales.

¹Aaker David A - Management Estratégico del Mercado - Editorial Hispano Europea - 1987 - España.



Según Porter, la esencia de la configuración de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en el sentido relativo, dado que las fuerzas externas, afectan a todas las empresas del sector industrial.

Análisis del Mercado: Para Sainz de Vicuña está formado por la estructura del mercado (oferta), y la naturaleza del mercado (demanda).

En cuanto a la **estructura del mercado**, trata de un análisis exhaustivo de la oferta del mercado en que se mueve la agencia de viajes.

En la **naturaleza del mercado (demanda)**, se revisarán los conceptos a los cuales Vicuña hace referencia teniendo en cuenta los distintos segmentos de mercado, su tipología y perfil, competidores por segmentos, cambios producidos en la demanda, unidad de toma de decisiones, comportamiento de compra de los distintos miembros de la unidad de toma de decisiones.

Para investigar al cliente se ha tomado en cuenta el estudio que ha realizado **Aaker**, donde considera 3 aspectos a tener en cuenta: segmentación, motivación del cliente y necesidades insatisfechas.

Para analizar el **proceso de compra** del cliente, se han tenido en cuenta algunos aspectos dentro del análisis de los mercados de consumo y conducta del comprador que realiza **Kotler**² considera distintos factores que influyen en la conducta de compra del consumidor.

Teniendo en cuenta su análisis se podrán responder a las siguientes preguntas propuestas por el mismo:

- ¿Quiénes constituyen el mercado?
- ¿Qué compra el mercado?
- ¿Por qué compra el mercado?
- ¿Quién participa en la compra?
- ¿Cómo compra el mercado?
- ¿Cuándo compra el mercado?
- ¿Dónde compra el mercado?

Resulta pertinente utilizar el Análisis Estructural de los sectores industriales que ha descrito Porter; el mismo ha realizado un esquema de análisis de la **competencia del sector** mediante el Modelo de las **5 Fuerzas competitivas**, donde se pueden generar oportunidades y amenazas a partir análisis del contexto externo.

² Kotler, Philip - Dirección de Mercadotecnia - 8va. edición. - Editorial Prentice Hall - 1996 - México.



El factor principal a considerar para el desarrollo del análisis, es el tipo de barreras con las que cuenta cada uno de los elementos a analizar.

En el diagrama que se representa a continuación, se ve la presión generada por cada una de las 5 fuerzas que utiliza este modelo:



3

Análisis de situación interna: trata de profundizar la estrategia de marketing, así como la adecuación de los medios a los objetivos fijados, para esto se ha realizado un análisis de las 4P.

Tanto **Aaker** como **Kotler** resumen características del análisis interno que realizan grandes aportes como complemento de Sainz de Vicuña.

En esta etapa además se incluye el análisis del market share de la agencia de viajes en cuestión, para lo cual se ha utilizado el modelo provisto por Roman G. Hiebing jr. y Scott w Cooper⁴.

En lo que respecta a la 2° etapa (diagnóstico de situación), 3° etapa (formulación de los objetivos de marketing), 5° etapa (planes de acción), y 6° etapa (determinación del presupuesto de marketing y cronograma de acción) se ha seguido los pasos que Sainz de Vicuña propone en su libro.

Para el desarrollo de la 4° etapa (elaboración y elección de estrategias de marketing) además se revisarán estrategias que propone Porter en el libro mencionado anteriormente (Estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque o alta segmentación).

³ Porter, Michael A.- Estrategia Competitiva 15ª edición - Editorial CECSA - 1991 - México.

⁴ Hiebing jr., Roman G. y Cooper, Scott W. - Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia - MC. Graw-Hill - 1992.



::Posicionamiento::

Otro de los conceptos que se ha analizado es posicionamiento, al ser este uno de los motivos por el cuál se pone en marcha este plan de marketing.

“El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta”⁵

“Para lograr un posicionamiento exitoso, se requiere poner atención a todos los aspectos del procesamiento de información. El mensaje debe ser coherente y estructurarse de manera que se logre la interpretación deseada”⁶

Según Gerardo Saporosi hay varias herramientas que se utilizan para analizar el posicionamiento:

- Matriz de posición relativa
- Mapa perceptual
- Mapa vincular

En este se utilizará únicamente el mapa perceptual como herramienta.

Al buscar la estrategia de posicionamiento, es interesante el aporte realizado por Kotler donde dispone de por lo menos 7 estrategias:

- Posicionamiento de atributos
- Posicionamiento de ventajas
- Posicionamiento de uso y aplicación
- Posicionamiento del usuario
- posicionamiento de competidores
- Posicionamiento de categoría de producto
- Posicionamiento de calidad y precio

⁵ Kotler, Philip - Dirección de Mercadotecnia - 8va. edición. - Editorial Prentice Hall - 1996 - México.

⁶ Saporosi, Gerardo - Clínica Empresaria - 2ª edición - Editorial Macchi Grupo - 1999.



::Servucción::

Para dar comienzo a la planificación es necesario tener en claro que la empresa en cuestión se la clasifica como proveedora de Servicios, no de productos tangibles. Es por esto que definiremos algunos conceptos para entender mejor la naturaleza de la misma.

Se definirá el concepto de **servicio** según algunos autores que resultan interesantes.

“Cualquier actividad o beneficio que una persona/ empresa le ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de la nada, su producción puede o no estar relacionada con un producto físico”⁷

Teniendo en cuenta que las características esenciales de un servicio son su Intangibilidad, Inseparabilidad, Variabilidad, y Caducidad, (lo que lo diferencia del producto). En base a estas características se ha realizado un esfuerzo para poder mediante las acciones del plan de marketing, mostrarle al cliente un servicio que aparente ser más tangible, y estandarizado.

Siguiendo la lógica de los servicios introduciremos un nuevo concepto: **servucción** “proceso de creación de los servicios”⁸

Ahora para bajar a tierra los contenidos que se han expuesto con anterioridad de los servicios, lo llevaremos al plano de la realidad de la empresa que trataremos, mediante la disciplina del marketing aplicado a los servicios profesionales.

Si relacionamos el concepto de posicionamiento y el de servicios podemos considerar:

“ A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicios diferencien sus productos en forma significativa, debe adoptar una estrategia de segmentación del mercado donde enfocarse y posicionarse de la mejor manera”⁹

Lovelook en su libro cita a Zeithaml, que argumenta que los servicios hacen hincapié en cualidades de experiencia, que solo pueden discernir durante el consumo, y en cualidades de credulidad.

⁷ Kotler, Philip, Bloom Paul N. - Mercadeo De Servicios Profesionales - 2° Edición - Editorial Legis - 1991- Colombia.

⁸ Eigler y Langeard - Servucción, el marketing de servicios - Mc. Graw Hill - 1989.

⁹ Lovelook, Christopher - Mercadotecnia de servicios - 3ra. Edición - Prentice-Hall Hispano Americana S.A.



Por eso se hace necesario el desarrollo de un concepto del servicio para un segmento específico. Esto implica realizar un sondeo para identificar que atributos de un determinado servicio son importantes para estos segmentos y qué tan bien perciben los clientes potenciales el desempeño de los competidores respecto a estos atributos.

::Mercado Turístico::

Para poder profundizar en el rubro turístico, fue importante conocer algunas definiciones básicas que se han utilizado a lo largo de este trabajo.

Según la Organización Mundial de turismo (OMT), el **turismo**: se refiere a las actividades realizadas por las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, y otros motivos, y no por razones lucrativas.

La distinción de los componentes del sistema turístico, ha servido para poder dar una base más específica al realizar el análisis y el diagnóstico de situación. A continuación se detalla el mismo en base a la OMT.

“El turismo es un sistema constituido por objetos, hechos, y relaciones entre los cuáles existe una interdependencia. Este **sistema turístico** esta conformado por 3 grandes campos: La **Oferta** (caracterizado por ser predominantemente rígida), constituida por bienes naturales, y culturales, la infraestructura, el equipamiento y los servicios turísticos (patrimonio turístico). La **demanda** (caracterizada por se predominantemente elástica), constituida por la demanda efectiva o real (la que puede contabilizarse efectivamente en un territorio), y la potencial (la que es susceptible de ser captada por el territorio). Y por último el **mercado turístico**, (altamente dinámico), los productos turísticos son caducibles (servicio que se usa y pierde), y sustituibles (pueden quedar fuera de las preferencias de los usuarios), por eso es tan importante la calidad”.¹⁰

La **demanda turística** está conformada por turistas, viajeros, y visitantes.

- **Viajero:** Cualquier persona que viaje entre 2 o más países o entre 2 o más localidades de su país habitual.
- **Visitante:** Todos los tipos de viajeros relacionados al turismo
- **Turista:** pasajero que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado
- **Excursionista:** Visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado.

¹⁰ Organización Mundial de turismo - Introducción al Turismo - 1ª edición - OMT - 1998 - Madrid



Según Leandro de Lemos, en su libro “El turismo que es negocio”, los estilos de los turistas se pueden clasificar como sigue:

- **Turista tipo A o VIP:** Exige una alta eficiencia y atención personal, y está dispuesto a pagar por ello, ya que lo que desea es demostrar su estatus hacia los demás por medio del consumo.
- **Turista tipo B:** es racional, paga un precio determinado, para que los servicios sean hechos de acuerdo al proceso de organización, rapidez y eficiencia elevados, más desea atención personalizada, pero sabe que dichos bienes y servicios estarán condicionados a precios más elevados.
- **Turista tipo C:** Tiene bajo nivel de exigencia, más desea cortesía, hospitalidad, amistad, y si es posible que la empresa quiebre alguna rutina, algún modelo de atención para hacerle el favor que rompa con lo convencional, ya que los percibe más como persona que como sistema. También es un consumidor que prefiere precios más bajos, no desea sofisticación en sus servicios.
- **Turista tipo D:** Tiene baja tasa de exigencia, y baja necesidad de atención personalizada, no tiene problema de esperar y hacer fila, porque tiende a pagar precios menores, su principal objetivo es llegar y estar en el destino deseado, la calidad de los servicios está en un nivel bajo entre sus preferencias.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se pueden comprender los distintos tipos de turismo (establecidos por la OMT) que han surgido de las mismas, el lugar de origen de los turistas y el destino elegido por ellos permite diferenciar entre:

- Turismo Doméstico: Residentes visitando su propio país.
- Turismo Receptivo: No residentes precedentes de un país determinado.
- Turismo Emisivo: Residentes del propio país se dirigen a otros países. A la vez este puede clasificarse en
- Turismo Interior: Doméstico y receptivo.
- Turismo Nacional: doméstico y emisor.
- Turismo Internacional: emisor y receptivo

En lo que respecta a los **factores determinantes de la demanda turística**, según estudios realizados por Sancho y Pérez en el año 1995, hay un conjunto de variables que ejercen sobre la demanda mayores efectos que los puramente económicos. Se trata de factores de motivación, sociológicos, psicológicos, formas y estilo de vida, tiempo de ocio, nivel cultural, costumbres estacionales, creencias ideológicas y religiosas, y factores demográficos poblacionales.



La OMT los agrupa los determinantes de la demanda en 5 grandes grupos:

- Factores Económicos
- Factores relativos a las unidades demandantes
- Factores aleatorios
- Factores relativos a las unidades de comercialización
- Factores relativos a la producción

Los factores Económicos incluyen:

- ⇒ Nivel de renta disponible
- ⇒ Nivel de precios
- ⇒ Política Fiscal y controles de gasto en turismo
- ⇒ Financiación
- ⇒ Tipo de cambio

Los factores relativos a las unidades demandantes incluyen:

- ⇒ Motivación
- ⇒ Condiciones socioculturales (edad, educación, empleo)
- ⇒ Formas y estilos de vida
- ⇒ Tiempos de Ocio
- ⇒ Costumbres estacionales
- ⇒ Creencias ideológicas, religiosas y políticas
- ⇒ Factores políticos
- ⇒ Factores demográficos

Teniendo en cuenta la motivación que impulsa al turista a realizar determinado viaje, a continuación se listan una serie de razones preestablecidas por la misma organización:

- Perfeccionarse en su profesión
- Participar en eventos deportivos
- Demostrar su fé y devoción religiosa
- Visitar ferias en búsqueda de nuevas técnicas, nuevos productos y nuevos clientes
- Visitar parientes
- Conocer nuevas culturas, nuevas localidades, y nuevos países
- Buscar estatus en los lugares de moda
- Acampar, pescar y cazar
- Hacer alguna terapia o tratamiento médico
- Hacer deportes y actividades de aventura
- Participar de festivales de música, danza, cine teatro y otras.
- Divertirse con grupos de amigos
- Realizar negocios
- Descansar



Los factores aleatorios son variables imprevisibles que afectan al comportamiento sistemático de los consumidores y que inciden por lo tanto en la demanda turística, por ejemplo guerras, catalismos, etc.

Los factores relativos a las unidades de comercialización y producción son aquellos que afectan la demanda desde los sistemas de comercialización y producción.

La Oferta Turística: Son un conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo.

El concepto de **gasto turístico**, según la OMT, ayuda a identificar algunas categorías de oferta turística. “todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y estancia en el lugar de destino”.El gasto turístico se puede clasificar de la siguiente manera: Alojamiento, alimentación, transporte, ocio, cultura y actividades deportivas, compras y otros.

Según la OMT las variables que el turista debe tener en consideración a la hora de decidir viajar se representan mediante una ecuación, donde el costo total del consumidor está conformado por distintos componentes como sigue a continuación.

Costo Total (CT) = F(U,R,TD,p,Tc,D,Pa,Inf,di,M,....n) donde,

- **U:** Valor Utilidad
- **R:** Renta disponible
- **TD:** Tiempo disponible
- **P:** Precios de los servicios turísticos
- **TC:** Tasa de cambio
- **D:** Distancia y tiempo de viaje
- **Pa:** Precio de otras alternativas de viaje
- **Inf:** Información
- **DI:** disponibilidad de bienes y servicios turísticos
- **M:** Calidad de los bienes y servicios turísticos

Cada consumidor posee un nivel de satisfacción en el cuál se definen sus preferencias y una renta que delimita o determina su restricción de consumo o gasto.

Espacio turístico: Lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta turística, y hacia el que fluye la demanda.

Operadores Turísticos: Agentes que participan en la actividad turística, generalmente en calidad de intermediarios entre el consumidor final y el producto turístico, aunque puede extender su acción intermediada al resto de la oferta complementaria.



La Ley Nacional de Agencias de Viajes N° 18.829, clasifica a las empresas dedicadas al turismo según la tarea que cumplan en tres categorías:

- Empresas de Viaje y Turismo (EVT): son aquellas que pueden realizar las actividades especificadas en el Artículo 1^o de la Ley Nacional de Agencias de Viajes para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.
- Agencias de Turismo (AT): son aquellas que pueden realizar todas las actividades especificadas en el Artículo 1^o de la Ley Nacional de Agencias de Viajes, pero exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo receptivo.
- Agencias de Pasajes (AP): 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 trasportes marítimos y fluviales.
- ESFL - Entidad sin fin de lucro



Metodología



METODOLOGÍA

De acuerdo al desarrollo del plan de marketing se ha realizado una **investigación exploratoria**, donde se recopila información proveniente tanto de fuentes primarias como secundarias bibliográficas.

En el estudio de datos secundarios se han analizado los denominados **datos internos y de propiedad privada** (los cuales fueron creados, registrados o generados dentro de la organización), y por otro lado los **datos externos** (creados y registrados por entidades ajenas a la organización en estudio).

Con el objetivo de conocer cuales son los atributos que se consideran más importantes a la hora de elegir una empresa que presta servicios de viajes y turismo, conocer el proceso de compra, el uso del producto, la frecuencia de compra, los decisores que participan en la misma, determinar características del mercado meta y su posicionamiento en el mercado, se han generado datos de información primaria, mediante la herramienta **entrevistas en profundidad** a clientes y no clientes de la agencia en cuestión.

Fuentes de información utilizadas:

ANALISIS DE SITUACIÓN

Análisis Externo:

Análisis del entorno

- **Fuentes Secundarias:**
 - Diario La Nación
 - Relevamiento de información sobre entidades y organizaciones afines:
 - Indec
 - Asociación Argentina de Marketing
 - Relevamiento de información periodística y medios gráficos.
 - Relevamiento de información sobre entidades y organizaciones afines: *CAT (Cámara Argentina de turismo), IVT (Industria de viajes y turismo), OMT (organización mundial de turismo), CAV (asociación cordobesa de agencias de viaje), AAVyT (Asociación Argentina de Viajes y turismo).*

Naturaleza del entorno (Demanda)

- **Fuentes Secundarias**
 - Indec (Encuestas turismo 2006)
 - Relevamiento de información sobre entidades y organizaciones afines: *CAT, OMT, CAV, WTTC (Concejo mundial de viajes y turismo)*
 - Relevamiento de información bibliográfica sobre Marketing turístico
 - Relevamiento diversos artículos e informes sobre el turismo.
 - Informe de demanda turística de la provincia (2007) -*Observatorio Turismo de Córdoba.*
 - Informe de indicadores de la actividad turística en Córdoba (2006)- *Dirección de inversiones y servicios turísticos de la provincia de Córdoba.*



▪ Fuentes internas y de propiedad privada:

Información provista por la agencia, sobre sus clientes actuales y potenciales. Para conocer su tipología, los perfiles, etc. También se han obtenido datos de los competidores por segmentos.

▪ Fuente Primaria:

Se realizaron 10 *entrevistas en profundidad* a clientes y no clientes de la agencia de viajes de nivel socioeconómico ABC1, y residentes de la ciudad de Córdoba.

El instrumento de recolección de datos que se ha utilizado es la *guía de pauta* que se encuentra en el anexo de este informe.

Ficha Técnica

NSE	Perfil	Sexo	Edad	Plaza	Cantidad	
ABC1	Clientes	Femenino	21 - 26 años	Córdoba	1	
			27 - 40 años	Córdoba	1	
			40 - 60 años	Córdoba	1	
			60 en adelante	Córdoba	1	
	Masculino	Masculino	21 - 26 años	Córdoba	1	
			27 - 40 años	Córdoba	1	
			41 - 60 años	Córdoba	1	
	No cliente	Masculino	21 - 26 años	Córdoba	1	
			Femenino	27 - 40 años	Córdoba	1
			Masculino	41 - 60 años	Córdoba	1
Total					10	

Estructura de Mercado (Oferta)

▪ Fuentes internas y de propiedad privada:

Información provista por la agencia, sobre sus competidores por segmentos.

▪ Fuentes secundarias:

- Relevamiento de información sobre entidades y organizaciones afines: CAT (Cámara Argentina de turismo), IVT (Industria de viajes y turismo), OMT (organización mundial de turismo), CAV (asociación cordobesa de agencias de viaje), AAAVyT (Asociación Argentina de Viajes y turismo)
- Sondeo de Páginas Web de la competencia.
- Relevamiento de información bibliográfica sobre Marketing turístico
- Relevamiento diversos artículos e informes sobre el turismo.
- Diarios
- Newsletters de la competencia.

Análisis interno:

- Fuentes primaria: entrevistas en profundidad que se realizará a los directivos de la empresa.
- Fuentes secundarias: Consultas Web: Relevamiento de información vía Internet.



Análisis Externo



Análisis Externo

En este primer apartado se describen tendencias, eventos, y condiciones que son externas, y usualmente no controlables por la empresa, y que pueden impactar en el desarrollo comercial del producto/mercado.

El análisis externo está conformado por

- Análisis del entorno.
- Análisis de las 5 fuerzas competitivas
- Análisis del mercado

Análisis del Entorno

En este análisis se tendrán en cuenta únicamente indicadores que afectan al sector, como los indicadores económicos, tecnológicos, y los socioculturales.

Indicadores Económicos

Nivel de Actividad

La economía argentina exhibe en el año 2008 indicadores macroeconómicos inestables, con perspectivas de incertidumbre.

Según un informe realizado por el Ministerio de Economía y producción en Agosto del año 2008, se resaltan los siguientes datos:

- El **Producto Interno Bruto** de la economía mostró una suba de **7,5%** durante el segundo trimestre de 2008 respecto al mismo periodo del año anterior, cumpliéndose así 23 trimestres ininterrumpidos de crecimiento del PIB con una mejora en todos los componentes de la demanda agregada.
- El **PIB** en el segundo trimestre del año 2008 llegó a **\$ 394.874 Millones de pesos.**

Teniendo en cuenta el primer trimestre del 2008 respecto al mismo periodo del año anterior se observan los siguientes cambios:

- Variación positiva del **PIB** del **8,3%**.
- El valor agregado de **los sectores productores de bienes** aumentó el **5,9%**, mientras que el incremento del valor agregado de **los sectores productores de servicios** fue del **8,9%**.
- El **sector restaurantes y hoteles** con un aumento del **9,3%**.



- El **sector transporte, almacenamiento y comunicaciones** mostró un crecimiento del **13,8%**. Donde el **transporte** ha aumentado un **7,6%** pero no ha crecido de manera uniforme en todos los medios.
 - ⇒ El transporte por agua cayó un 25%, el terrestre creció un 6,2%, y el aéreo decreció un 1,2%, y las actividades complementarias aumentaron un 12,8%.
 - ⇒ Respecto al transporte terrestre, el transporte ferroviario interurbano disminuyó un 6,3%, con una caída en las cargas (3,3%) y el transporte de pasajeros un 17,6%. El comportamiento del transporte automotor interurbano registró un crecimiento en las cargas de 7,7%, en los pasajeros nacionales de 9,3% y un aumento del 27,1% en los pasajeros internacionales.
 - ⇒ Con relación al transporte aéreo, las variaciones muestran una caída en pasajeros del 1,5% y una alza del 6,5% en las cargas.
- El **comercio mayorista, minorista y reparaciones** se incrementó en un **8,5%**.
- La **industria manufacturera** se ha incrementado en un **6,2%**.
- La **actividad de construcción** tuvo un alza de **9,7%**.
- El **correo y las telecomunicaciones** aumentaron en un **19%**.
- El **nivel de actividad de intermediación financiera** y otros servicios financieros crecieron en un **18,5%**.
- Según la Cámara Argentina turismo (CAT), en el año 2007 se estimó que la industria de viajes y turismo aportó al PIB argentino un 7%, con **\$41.695 Millones** en el año **2006**.

Estos datos deben ser tomados como provisorios, ya que hay ausencia de datos oficiales que permitan estimar valores de turismo del PIB a precios corrientes, luego de la devaluación.

A continuación se puede observar un cuadro que resume el informe realizado por la CAT, en base a datos del INDEC del año 2007.



Cuadro N° 1: Principales indicadores de la IVT (2003-2006)

La Industria de Viajes y Turismo en la Argentina, 2003-2006

Concepto	2003	2004	2005	2006
PIB de la Argentina (precios corrientes, millones \$)	375.909	447.643	531.939	654.413
PIB o VAB de la IVT (precios corrientes, millones \$)	24.299	28.923	34.444	41.965
Participación en el PIB 2005, % (a precios corrientes)	6,91	7,01	7,03	6,99
Participación en el PIB 2005, % (a precios constantes de 1993)	7,10	7,23	7,33	7,41
Generación de empleo, puestos de trabajo	1.040.776	1.095.731	1.135.748	1.163.540
Empleo en % de la PEA	7,70	7,10	7,14	7,15
Market Share del turismo mundial, en %	0,434	0,494	0,482	-
Arribos de turismo receptivo, en personas	2.995.272	3.456.527	3.895.396	4.188.117
Generación de divisas por exportaciones (millones US\$)	2.306	2.662	3.217	3.873
IVT - Divisas en % del total de exportaciones (Bienes y Servicios)	6,8	6,7	6,9	7,2
Ubicación en el ranking de complejos exportadores	4°	3°	3°	4°
Contribución tributaria, millones \$	4.893,0	6.909,0	8.364,0	10.687,0
En % de la recaudación	5,8	5,9	5,8	6,0

Fuente: CAT en base a Mecon, INDEC, AFIP, WTO

- Los determinantes fundamentales del crecimiento del PBI 2003-2006 fueron; Construcción, Transporte y Comunicaciones, Industria y Comercio. En el año 2008 se destacan, además de los mencionados anteriormente, la Intermediación Financiera y el sector primario.
- Respecto de la inversión en la industria, en el año 2005 se invirtieron **500 millones** de pesos en todos los rubros de turismo, y en el 2006 aproximadamente **1.500 millones** de pesos, representando un incremento del 300%.
- Las inversiones realizadas para el transporte son de un **19% del total**.

Finanzas Públicas

- Según la Cámara Argentina de Turismo, la industria de viajes y turismo contribuye al sistema tributario consolidado de nación y provincias, y municipal con **\$10.687 Millones** (6% de la recaudación total consolidada, que formaría un **1,63%** del PIB).



Precios

- Promediando el año 2008 la inflación minorista se mantiene en niveles levemente inferiores a los de los últimos 3 años.

Cuadro N° 2: Índice de precios del consumidor (2008)

Nivel General y Capítulos	Índice		Variación porcentual	
	Diciembre 2008	Noviembre 2008	respecto del mes anterior	respecto de dic. 2007
Nivel general	103,71	103,36	0,3	7,2
Alimentos y bebidas	101,79	101,44	0,3	
Indumentaria	109,57	108,02	1,4	
Vivienda y servicios básicos	102,91	102,70	0,2	
Equipamiento y mantenimiento del hogar	105,22	104,49	0,7	
Atención médica y gastos para la salud	107,10	106,57	0,5	
Transporte y comunicaciones	102,99	103,05	-0,1	
Esparcimiento	105,25	104,80	0,4	
Educación	106,51	106,72	-0,2	
Otros bienes y servicios	104,50	104,34	0,2	

Fuente: INDEC - Índice de precios del consumidor. Base Dic. 2008

- En el período comprendido entre Dic. de 2007 y Dic. de 2008 el **Índice de Precios al Consumidor (IPC)** registró una suba del **7,2%** y respecto al mes anterior del mismo año enfrentó una suba apenas perceptible del **0,3%**.
- En el 2007 se interrumpió la recomposición de precios relativos de los servicios. El **IPC bienes** y el **IPC servicios** aumentaron en un **1%** de Nov. 2008 respecto a Dic. 2008.
- El **IPC** respecto al **transporte y las comunicaciones** ha decrecido en un **-0,1%** en Dic. del 2008 respecto al mes anterior y **actividades de esparcimiento** ha crecido levemente, en un **0,4%**.
- Dentro de las actividades de esparcimiento, el **Turismo** tuvo una fuerte caída de **12,4%** (desde Dic. '06 hasta el '07).

Moneda (Tipo de Cambio):

Uno de los factores más importantes y estratégicos en la visión de largo plazo de la industria de viajes y turismo es el tipo de cambio real, por la influencia que el mismo posee sobre la configuración turística, favoreciendo en mayor o menor medida al turismo receptivo o al turismo emisor.

Una depreciación de la moneda Argentina (peso) en relación al dólar genera una situación cambiaria favorable para el mercado internacional, razón por la cual el turismo receptivo aumenta.



Pero dicha depreciación se torna más caro para el turista argentino viajar al exterior, por lo que el turismo emisoro desciende.

Sector Externo

- La **industria de viajes y turismo** ha ocupado en el año 2006 el cuarto lugar como complejo exportador, generando divisas por **U\$3.873 Millones** (7,2% del total de exportaciones de bienes y servicios), según afirma la CAT.

Empleo e ingreso

- En un contexto de crecimiento de la actividad económica, la **tasa de empleo** alcanzó en el tercer trimestre de 2008 el valor de **42,4%**, decreció casi un 1% respecto al mismo periodo del año anterior.
- La **tasa de desocupación** correspondiente al tercer trimestre de 2008 alcanzó el **7,8%**, la cifra más baja de la serie de la EPH (encuesta permanente de hogares, continua 2003). Habiéndose reducido en un 1% respecto al mismo periodo del año anterior.
- Los **puestos de trabajo asalariados registrados** crecieron un **6,8%**, donde se dio principalmente en las ramas **proveedoras de servicios**.
- Los **salarios** continúan mostrando una tendencia ascendente, acompañados por el crecimiento sostenido de la economía, con una **suba interanual** promedio superior al **20%**.
- Todos los sectores siguen presentando una **recuperación muy dinámica de su poder adquisitivo**. El nivel general del IS (índice de salarios) deflactado por IPC adelantado un período continúa con la tendencia ascendente.
- Continúa la **mejora** en los indicadores de distribución del ingreso iniciada en 2003. La desigualdad de ingresos se redujo debido al crecimiento sostenido del empleo, los aumentos en el salario mínimo, vital y móvil, las mejoras en los haberes jubilatorios mínimos y la puesta en vigencia del Plan de Inclusión Previsional.
- El trabajo generado por la **industria de viajes y turismo** fue de **1.163.540 empleos** en el año 2006, representando **7,14%** del **PEA** (población económicamente Activa).



Niveles de ingreso

Cuadro N° 3: Gasto Canasta Básica del Hogar - 2006



El gasto en la canasta básica del hogar representa una porción menor del ingreso

	2002	2003	2004	2005	2006	06vs 05
Ingreso	\$806	\$828	\$1032	\$1286	\$1620	+25%
Gasto	\$272	\$403	\$471	\$567	\$623	+9%
Gasto / Ingreso	33%	48%	45%	44%	38%	
Poder de Compra real	100	80	74	84	88	

Gráfico N° 1: Capacidad de compra en Córdoba en el año 2007



- Si se toma en cuenta el **gasto de la canasta básica del hogar**, se puede observar que en el año 2006 los ingresos promedio se encontraban alrededor de los **\$1620**, y sus gastos en **\$623**. Generándose de esta manera una relación gasto/ingreso del **38%**.
- Con respecto a la **capacidad de compra**, la región del Centro, donde se encuentra la provincia de Córdoba, tiene una **capacidad de compra de 2,0**.
- Posee una **remuneración bruta promedio** que oscila entre **\$1.500 y \$2.000**. Esta región posee también un valor de la **Canasta Básica Total (CBT)** de **\$784**.
- Quedan en promedio **\$1000** disponibles para cubrir todos los gastos fijos de vivienda, educación, impuestos y esparcimiento.



Tendencias 2009:

- Crisis financiera internacional producida por el desequilibrio bancario mundial.
- Crisis agropecuaria argentina originada en el año 2008 principalmente por la falta de acuerdo entre el campo y el gobierno de la nación, lo cuál genera un escenario incierto para la toma de decisiones de muchos sectores económicos.
- Desaceleración del crecimiento económico argentino. Con proyecciones que oscilan entre el 5,5% y el 2.3%.
- Aumento de la inflación de un 9% en el transcurso del año.
- Disminución de las exportaciones, lo que provoca un menor ingreso de divisas, produciéndose así una menor liquidez.
- Se estima que para el año 2009 la tasa de desempleo continuará con la tendencia alcista (alcanzando una tasa de desempleo de 9,8%) debido a la crisis financiera internacional y a las reducciones realizadas por compañías globales.
- Reducción de la confianza de consumidores y empresarios, hasta niveles mínimos registrados en los últimos años debido al deterioro de la situación internacional.
- Disminución abrupta en el crecimiento del PBI argentino, teniendo en cuenta que el crecimiento en el 2007 - 2008 ha sido de 6,2%, para el 2009 se estima solamente un 2,6%.
- Apreciación del dólar respecto al peso argentino.
- Depreciación de la moneda brasilera (Real - R\$) respecto al dólar.



Indicadores Tecnológicos

La utilización de tecnologías de la información incide en la mejora de la calidad de los servicios por dos razones: por un lado produce ahorro de costos y optimiza los procesos, lo que redundará en la mejora de la gestión. Por otro lado, la aplicación de estas tecnologías posibilita la prestación del servicio en mejores condiciones y la incorporación de nuevos servicios, lo que redundará en la mayor satisfacción del cliente.

Una exitosa estrategia de desarrollo de un sistema de información en el sector turístico, debe contemplar al menos tres líneas de acción:

- **Información turística** (Crear sistemas de información autónomos pero armonizados en sus contenidos, con tecnologías compatibles y comunicados entre sí), el objetivo es lograr la estandarización e informatización de la información y reservas turísticas.
- **Sistemas de reservas** (Se debe desarrollar en forma paralela con el de información).
- **Gestión y comercio electrónico:** un aspecto de gran relevancia es la implantación de sistemas de gestión y de desarrollo de operaciones comerciales, basados en transacciones electrónicas.

Según la Encuesta Nacional sobre Innovación y Conducta Tecnológica (ENIT) referida al año 2005, la difusión y utilización de **tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)** en las empresas manufactureras creció entre 2001 y 2005. Puntualmente, el **uso de Internet** se incrementó de modo que un **95,2%**, siendo principalmente empleado para recabar información sobre productos, servicios, sector público, así como para efectuar transacciones de banca electrónica y otros servicios financieros.

Los **TICS** repercuten en todos los sectores económicos, en el **sector turístico** (compuesto por PyMEs), su uso está presente en los servicios. En este rubro los adelantos tecnológicos afectan a los productos, servicios, mercados, competidores, y a los clientes, brindando como resultado la proliferación de nuevos y mejores servicios, cambiando las posiciones de costos competitivos relativos en el sector y haciendo que los productos y servicios existentes puedan satisfacer nuevos mercados geográficos.

Entre los avances en el sector tecnológico es necesario especificar, que el sector de **Internet, de telecomunicaciones y de información** (que son los tres principales sustentos de esta actividad) experimenta un cambio constante, lo que permite diversificar y ampliar los paquetes de servicios ofrecidos y aventajar a quienes no se preocupan por evolucionar y actualizarse constantemente.



Cuadro N°4: Evolución de la implementación de avances tecnológicos en Argentina

Sector	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TELEFONIA						
Líneas Fijas (en Uso)	7.915.000	7.740.000	8.100.000	8.400.000	8.600.000	8.890.000
Líneas Móviles (en Uso)	6.650.000	7.800.000	13.100.000	18.300.000	24.100.000	27.500.000
INTERNET						
Clientes	1.430.000	1.600.000	2.045.000	2.300.000	2.800.000	3.100.000
Clientes Banda Ancha	125.000	240.000	475.000	880.000	1.590.000	2.750.000
Usuarios	4.100.000	5.700.000	7.560.000	10.000.000	13.000.000	16.000.000
BaC (en Millones De \$)	236	510	980	1.380	2.200	2.900
TI						
PC's - Parque Total	3.800.000	4.030.000	4.400.000	5.200.000	6.000.000	7.000.000
TV/CABLE						
Abonados				5.300.000	5.900.000	6.100.000
MERCADO TIC						
Mercado TI En Millones De \$	3.970	4.760	5.900	7.630	9.500	12.000
Mercado Tel En Millones De \$	7.550	8.885	13.060	15.910	19.290	24.055
PBI						
Nominal En Millones De \$	312.580	375.909	447.643	531.939	654.439	780.396
Per Cápita En Dólares	2.633	3.360	3.976	4.709	5.456	-
Mercado TIC Como % PBI	3,7	3,6	4,2	4,4	4,9	4,6

* Fuente: Centro De Estudios Económicos – Orlando J. Ferreres & Asociados.

En el cuadro anterior se puede observar la evolución que todos los TIC'S han presentado desde el año 2002 al año 2007.

A continuación se expondrán indicadores de crecimiento extraídos de otras fuentes:

Según el INDEC, en Septiembre del año 2008 los accesos residenciales a Internet alcanzaron 3.414.850 (habiendo aumentado un 1,8% respecto al mes anterior, y un 20,2% respecto al mismo mes del año anterior).

Según el informe de la compañía Cisco¹¹ (empresa de redes para internet), en Junio del 2008 en Argentina hubo un total de conexiones que llegan a **3.004.890**. Con un crecimiento del 17 % respecto a Dic. Del año 2007, y un crecimiento de 46% respecto a Junio del año 2007.

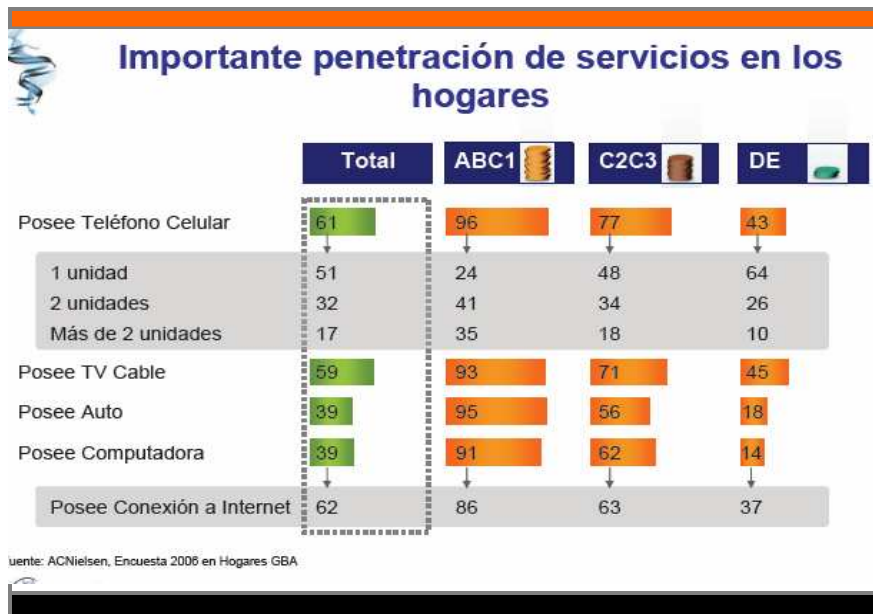
¹¹ CISCO- Barómetro Cisco de Banda Ancha - 2007- www.ciscoredacciónvirtual.com



Los avances tecnológicos, por el momento, solo mejoran el trabajo humano de las agencias (en cuanto a calidad, rapidez, y operacionalización).

Con respecto a las distintas tecnologías que se utilizan en los hogares según sus clases sociales, lógicamente en las clases sociales más altas como ABC1, y C2, y C3 poseen en sus hogares tecnologías como Telefonía celular, TV por cable, Auto, y Computadoras con conexión a internet, y en las clases sociales más bajas, estas tecnologías suelen usarse en menor cantidad.

Cuadro N°5: Penetración de distintas tecnologías en los hogares según clases sociales

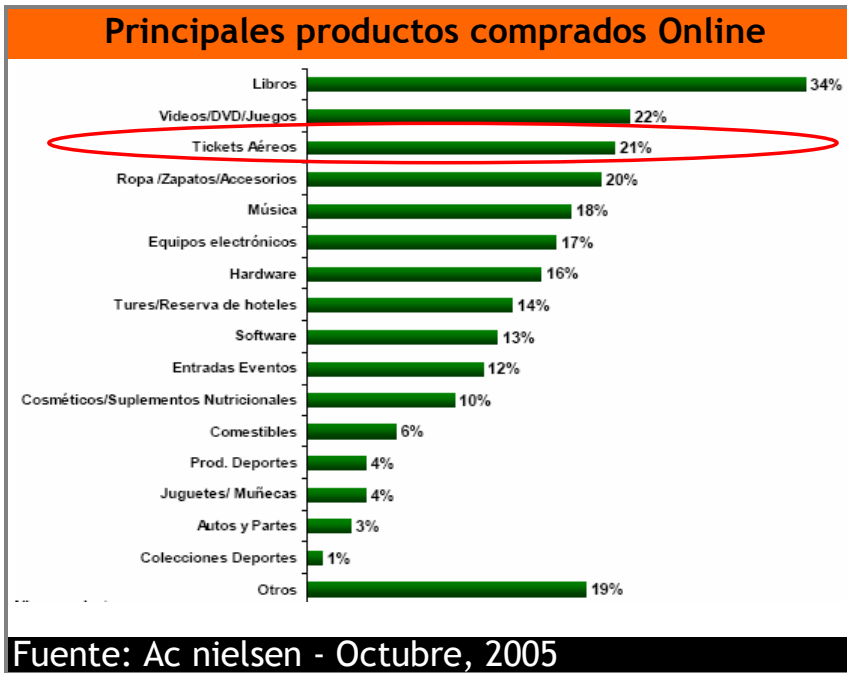


Según datos presentados por la **Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)**, en el año 2006 más de **5,000,000** argentinos compraron online superando los 10,000 millones de pesos vendidos por Internet. En parte este crecimiento se da por el acceso por parte de los consumidores a conexiones de banda ancha, la mayor cantidad de computadoras y una gran mejora de la oferta de productos y servicios ofrecidos por Internet.

De los principales productos comprados por internet se destacan los libros, participando en un 34%, los viajes aéreos con un 21%, y los tures y reservas de hoteles con un 14%.



Gráfico N° 2: Productos comprados Online



Según los resultados del Estudio e-Commerce Argentina 2006 presentados por la Cámara:

- El poder comercial de Internet ha crecido en Argentina en forma tan importante que se posicionó como un cuarto canal obligado para la comercialización de productos y servicios.
- En efecto, más de 9 millones de personas consultan la web antes de comprar y un 60% de estas consultas terminan en la compra del producto o servicio consultado.
- La web se perfila como el medio mas valorado de consulta ya que ayuda a informarse y decidirse con la posibilidad de mayor grado de comparación y búsqueda que en los canales tradicionales.
- No reemplaza los otros canales de comunicación sino que los potencia y crea sinergias otorgándole características propias y nuevas.
- Para las fiestas y vacaciones en Internet: el 84% de los encuestados piensa utilizar Internet para realizar sus compras para las fiestas y el 77% consulto por Internet sobre el destino de sus vacaciones y el 60% tomo la decisión de comprar de algún servicio turístico a partir de estas averiguaciones.



Indicadores socioculturales

Índice de confianza del consumidor

En la actualidad el índice de confianza del consumidor (ICC), se encuentra en una etapa de decadencia, debido a la situación económica del país.

Según un informe realizado por la Universidad de Torcuato, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) disminuye 5,3% en Diciembre del 2008 en relación al mes anterior, alcanzando el **37,1%**. La caída acumulada de la confianza durante 2008 es del **28,1%**.

Si los consumidores se sienten inseguros, tienden a ahorrar evitando el gasto y la inversión, panorama que bajo ningún aspecto favorece a empresas y comerciantes.

Clases sociales

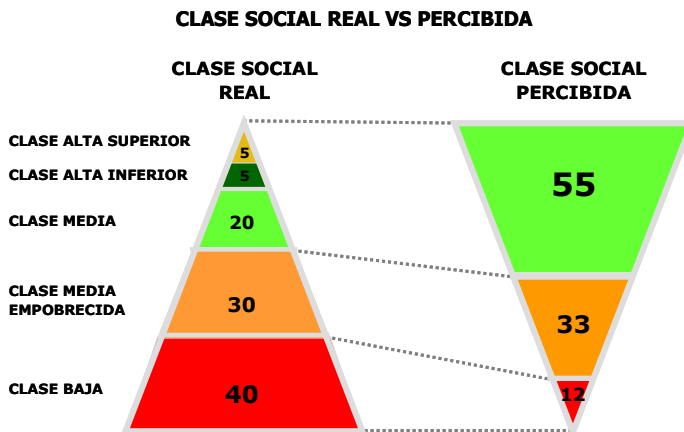
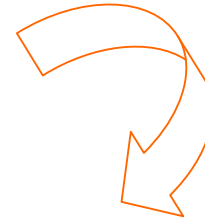
La clase media es parte sustancial en la construcción de la identidad argentina, es una constante aún en tiempos de crisis y especialmente en estabilidad.

En Argentina se observa una recuperación en la clase media, la cual se vio gravemente afectada por la crisis económica de 2001. De acuerdo con la encuesta de hogares llevada a cabo en GBA por la consultora AC Nilsen en el año 2006, el 63% del total de la población es clase C3.

A continuación se expone una imagen que representa la composición de las clases sociales en el año 2006, teniendo en cuenta que este informe fue comenzado a principios del año 2008, el informe realizado por la consultora Nielsen fue la información más confiable actualizada hasta el momento.



Gráfico N° 2: Clases Sociales en Argentina-2006



Según un estudio realizado por CCR: Octubre 2005 - CONSUMER TRENDS, los factores que se mantienen en la Clase Media son los siguientes:

- + La familia, aunque reconfigurada por el nuevo tipo de lazos, sigue sosteniendo su valor como institución básica
- + La vivienda, más allá de su estado
- + Íconos del consumo que den pertenencia de clase (TV color y walkman en los 80's / vacaciones en el exterior en los 90's / celular en el 2005)
- + La educación como último garante de la posibilidad de progreso
- + La esperanza como motor cotidiano



Consumo turístico

Los consumidores de productos y servicios relacionados con el turismo están cambiando hábitos significativamente.

- Los viajes son hoy parte de la vida corriente de una proporción cada vez más importante de la población de algunos países.
- Las **salidas** se han hecho **más cortas y frecuentes** y han surgido **productos y servicios** para un mercado cada vez más **segmentado**, como el turismo de naturaleza, el ecoturismo y el turismo de aventura.
- Los **turistas** están cada vez **más informados** y tienen niveles de expectativas más elevados con relación a los aspectos ambientales y estéticos de su experiencia recreativa. Acceden de manera más fácil a la información sobre distintas alternativas de ocio, gracias a las innovaciones tecnológicas, por lo que pueden comparar fácilmente entre precios, equipamientos, actividades y nivel de servicio. Sin embargo, a menudo se sienten abrumados por la amplitud de la oferta y, en consecuencia, la elección se convierte en algo más fácil de decir que de hacer. Esto último, sumado a las particularidades propias de los servicios para el turismo, hace de la decisión y compra de un viaje turístico un proceso no exento de complejidades.
- Según la OMT, en el año 2006 algo más de la mitad de todas las llegadas internacionales se debieron al ocio, recreo y vacaciones (51%), los viajes de negocios contribuyeron con cerca del 16%, y el 27% correspondió a viajes por otros asuntos, tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas/ peregrinaciones, tratamientos de salud, etc. No se especificó el objetivo de la visita para el 6% restante.



Entorno Político (turismo)

En 1999 el Poder Ejecutivo Nacional a través de la Secretaría de Turismo de la Nación y el Ministerio de Economía deciden adoptar la Cuenta Satélite de Turismo como instrumento válido para evaluar el rol de la actividad turística en la economía. En el mismo se definen actividades y productos específicos del turismo.

Con la información de las Cuentas Nacionales, se establecerán las matrices insumo-producto, para resumir la interrelación entre los sector.

El armado de la Cuenta Satélite de Turismo reunió a cuatro organismos públicos nacionales: la Secretaría de Turismo, el INDEC, el Banco Central y el Ministerio de Economía.

Tomando el método avalado por la OMT se intenta establecer la estructura de una cuenta satélite que permita medir con certeza el impacto del turismo internacional en nuestra balanza de pagos.

Su concreción se estima en un plazo no menor a 10 años toda vez que según estimaciones de los órganos intervinientes, su construcción requiere acciones anteriores como:

- Establecer un marco conceptual turístico consensuado entre todas las jurisdicciones que conforman el país
- Establecer un sistema estadístico federal homogéneo
- Modificar el sistema de cuentas nacionales

La organización World Travel & Tourism Council (WTTC) presentó una metodología complementaria y de corto plazo que permita extraer, a partir de modelos de simulación, un índice que pueda arrojar una medición sobre el impacto del turismo en la balanza de pagos.

Desarrollar y sostener la Cuenta Satélite de Turismo en la Argentina significa aproximarse a la posibilidad de realizar comparaciones válidas con otros países, delinear estrategias de largo plazo para el turismo y competir eficazmente en el mercado internacional, con el propósito de generar riquezas genuinas para la Nación.



Conclusiones del Análisis del entorno

En resumen, en Argentina el turismo es uno de los sectores más dinámicos en materia de ingresos. El crecimiento del sector turístico a nivel local no ha sido independiente del buen desempeño de la actividad económica contribuyendo fuertemente al crecimiento del PBI (en un 7%), al empleo total, al empleo distribuido en el comercio, a distintos sectores como el transporte y Comunicaciones, sector hotelero, cultural, recreativo y gastronómico, a las agencias de viajes.

Fomenta sectores económicos afines, ya que este sector tiene la característica de la transversalidad (no hay una industria que satisfaga la demanda turística, sino que es un conjunto de sectores relacionados al turismo). También ayuda a otros sectores, que gracias al turismo receptivo se terminan favoreciendo, como el consumo de distintos bienes.

En la actualidad Argentina es uno de los destinos atractivo para los turistas extranjeros no solo por ser una región exótica y por su diversidad paisajística, sino que a la vez la depreciación de la moneda argentina favorece el aumento del turismo receptivo.

Además este sector realiza un gran aporte para regularizar la balanza comercial, generando divisas.

Es por esto que en el país se están realizando grandes inversiones a nivel nacional para mejorar la calidad de los productos y servicios turísticos, en los distintos espacios turísticos.

Gracias a los adelantos tecnológicos y a los cambios socioculturales, el turismo se encuentra favorecido. En cuanto a la utilización de tecnologías de la información incide en la mejora de la calidad de los servicios, produce ahorro de costes y optimiza los procesos, lo que desemboca en una mejora de la gestión.

Estos adelantos tecnológicos fomentaron la tendencia actual de la compra por Internet, donde uno de los productos que más se compra son los viajes aéreos, los tures y las reservas en hoteles.

En cuanto a la sociedad argentina, la clase media se está recuperando, y junto con el aumento de la capacidad de compra en la región céntrica, las personas aumentan la frecuencia de sus viajes (pero de viajes de menor duración). Esto se ve reflejado en el crecimiento del consumo de productos/servicios turísticos.

En lo que respecta al año 2009, debido a la inseguridad e inestabilidad pronosticada en el informe, la evolución para dicho periodo es incierta.



Análisis de las 5 Fuerzas competitivas

Para determinar la estructura del sector industrial, es necesario conocer las fuerzas externas al sector, que son de gran importancia ya que afectan a todas las empresas que operan en el mismo. Para realizar este análisis se tomó como referencia las fuerzas competitivas de M. Porter¹² en el cuál podemos advertir lo subsiguiente:

Cuadro N° 6: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Fuerzas competitivas - Porter					
5 Fuerzas	Clasificación				Justificación
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre competidores existentes			x		* Debido a la gran cantidad de firmas existentes en el mercado, las empresas se encuentran en la búsqueda de diferenciación, para esto tratan de proporcionar un valor añadido al servicio clásico. * La mayoría de las empresas no se concentra en un nicho estratégico, sino que apunta a todo el mercado. * Fuerte competencia en campañas publicitarias de posicionamiento. * Fuerte competencia en precios.
Amenaza de ingreso		x			* Importante crecimiento del sector turístico en Argentina provoca que existan una gran cantidad de nuevos participantes observando y evaluando la posibilidad de ingresar a este mercado. * La diferenciación y posicionamiento de las empresas ya establecidas son las barreras que más dificultades traen al sector. * Otra barrera tiene que ver con los tramites necesarios para inscribir a una agencia como tal en las entidades correspondientes. * Las economías de escala traducidas en este caso a la reducción de costos (o aumento de las comisiones) por volúmenes de venta generados, gracias a convenios con mayoristas proveedores también generan barreras de entrada para nuevos ingresantes.
Poder de proveedores			x		* Los proveedores (compañías aéreas, marítimas, hoteles, etc), tienen un alto poder de negociación. Existe una alta dependencia de estas compañías, dado que solo ante volúmenes significativos de compra, los proveedores entregan a las agencias de viajes beneficios para que puedan modificar sus precios (ya sea mediante reducción de costos o entregando un mayor margen de comisión). * Algunos tienen la exclusividad de otorgar a las empresas productos y servicios únicos creados solo por ellos. * Los proveedores poseen la experiencia, los contactos, y la infraestructura para integrarse hacia delante.
Poder de clientes			x		* Los clientes poseen un alto poder de negociación, ya que están más informados, son cada vez más exigentes respecto a los productos y servicios que esperan, y los demandan al menor costo posible, esto provoca que la rivalidad competitiva se intensifique. * La mayoría de productos/ servicios base que venden las empresas son estandar, o no diferenciados (por ejemplo lo paquetes turísticos). Es por esto que los compradores podrán conseguir proveedores alternativos, y provocar enfrentamientos en la oferta. * El cliente no enfrenta altos costos por cambiar de proveedor, lo que les genera mayor poder de negociación.
Amenaza de Sustitutos			x		* El poder negociador de sustitutos no es muy alto, pero se encuentra en continuo crecimiento. Debido a los avances tecnológicos mediante internet se puede navegar por distintas páginas web donde se ofrecen productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias de viaje, estas paginas web brindan información de manera instantánea y accesible. Existen además plataformas de reservas de distintos productos, que proponen transacciones fáciles, cómodas, rápidas, y muchas veces más económicas (ya que no posee el mismo costo de mantenimiento que una empresa física). A medida que aumente la confianza en el uso y la compra mediante la web, se incrementará el poder de los sustitutos.

Referencias:
 F: Favorable
 MF: Medianamente favorable
 MD: Medianamente desfavorable
 D: Desfavorable

¹² Porter, Michael A. - Estrategia Competitiva - 15° edición - Editorial Cecsca - 1991 - México.



Conclusiones del Análisis de las 5 Fuerzas competitivas

A nivel sectorial se observa un mercado fuertemente competitivo caracterizado por la existencia de un gran número de agencias de viaje, las cuales basan su diferenciación en el precio e imagen de marca, dejando de lado la diferenciación por producto y/o servicio.

A su vez esta competitividad se ve reforzada por el impacto que las tecnologías tienen en el sector, las cuales facilitan el surgimiento alternativas virtuales para la compra de productos/ servicios turísticos, tales como las plataformas de reserva.

En cuanto a la amenaza de ingreso de nuevos participantes, se observa un gran atractivo del sector que se vió favorecido por la situación económica del país. Es por esto que un alto número de empresas quieren ingresar al mismo pero debido a las barreras de ingreso diferenciación, posicionamiento, y precios, se reduce el impacto de esta variable.

Por último se observa un fuerte poder negociador tanto de proveedores como de clientes. Los proveedores debido a su alto poder de negociación en cuanto a costos y productos a ofertar, amenazan de integrarse hacia delante. Y los clientes, también poseen alto poder negociador por los bajos costos de cambio que enfrentan para pasar de una empresa a otra.





Análisis del Mercado

Introducción

Según Miguel Angel Acereza *“El turismo¹³ es un sistema constituido por objetos, hechos, y relaciones (formando un sistema) entre los cuáles existe una interdependencia.*

Este sistema está conformado por 3 grandes campos: la oferta (caracterizado por ser predominantemente rígida), la demanda (caracterizada por ser predominantemente elástica), y por último el mercado turístico, (altamente dinámico), los productos turísticos son caducibles (servicio que se usa y pierde), y sustituibles (pueden quedar fuera de las preferencias de los usuarios), por eso es tan importante la calidad”.

A continuación se detalla el análisis que tiene en cuenta aspectos que se relacionan con la naturaleza del mercado (Demanda), y la estructura del mercado (oferta).

>Naturaleza del mercado

En esta etapa del análisis se describirán los siguientes aspectos:

- Volumen del mercado Internacional.
- Características de la actividad turística en Argentina.
- Características de la actividad turística en Córdoba
- Estudio del mercado meta clientes y no clientes

|

>Estructura del mercado

En esta etapa del análisis se describirán los siguientes aspectos:

- Tipificación de la industria de viajes y turismo (IVT).
- Características de la IVT
- Evolución del sector en que se enmascara
- Ciclo de vida del producto/servicio
- Empresas competidoras (productos que ofrecen, participación del mercado, puntos fuertes y débiles, estrategias seguidas, segmentos elegidos, etc).

¹³ Según la OMT, El turismo: se refiere a las actividades realizadas por las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, y otros motivos, y no por razones lucrativas.



Estructura del mercado

La estructura del mercado de la industria de viajes y turismo, hace referencia a la oferta (productos y servicios ofrecidos por la competencia dentro del mercado de viajes y el turismo).

Se presenta a modo de introducción un breve resumen de las principales variables y tendencias de la industria de Viajes y Turismo, como marco global del informe, para luego profundizar sobre el sector de agencias de viajes.

El presente módulo se organiza de la siguiente manera:

- *Tipificación de la industria de Viajes y Turismo (IVT).*
- *Características de la IVT a nivel mundial.*
- *Características de la IVT en Argentina.*
- *Estructura de la IVT en Argentina.*

Tipificación de la industria de viajes y turismo

La industria de viajes y turismo es una de las actividades económicas más relevantes de la actualidad. En líneas generales el turismo puede ser:

- **Interno o Doméstico**¹⁴
- **Receptivo**¹⁵

Dentro de estas clasificaciones se pueden encontrar subcategorías que ya se han detallado en el marco teórico.

Según la división estadística de las Naciones Unidas junto con la OMT, la industria de viajes y turismo se puede dividir en las siguientes actividades:

- Actividades primarias y extractivas
- Industria manufacturera
- Construcción
- Ventas al por mayor y al por menor
- Hoteles
- Restaurantes, bares y confiterías
- Transporte
- Intermediación financiera
- Actividades inmobiliarias y de alquiler
- Administración pública
- Enseñanza
- Otras actividades de serv. colectivos, sociales y personales

¹⁴ Interno o doméstico: se refiere a los movimientos de residentes dentro de las propias fronteras

¹⁵ Turismo receptivo es aquel que considera a los extranjeros que llegan al país con propósitos tales como vacaciones, negocios, ferias y congresos, etc.



Situación de la industria de viajes y turismo (IVT) a Nivel Mundial

Para determinar la participación de la industria de Viajes y Turismo en el PIB, o sea el Producto Bruto de la Industria de Viajes y Turismo (PBVT), se han utilizado los coeficientes que figuran en el cuadro citado a continuación.

Cuadro N° 7: Clasificación de actividades turísticas

ACTIVIDAD ECONOMICA	%
ACTIVIDADES PRIMARIAS Y EXTRACTIVAS *	2.0
INDUSTRIA MANUFACTURERA	5.0
CONSTRUCCION	4.0
VENTAS AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	15.0
HOTELES	100.0
RESTAURANTES, BARES Y CONFITERIAS	10.0
TRANSPORTE	20.0
INTERMEDIACION FINANCIERA	3.0
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER	10.0
ADMINISTRACION PUBLICA	4.0
ENSEÑANZA	2.0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERV. COLECTIVOS, SOCIALES Y PERSONALES	15.0

Se puede observar el peso que posee cada actividad y el aporte que realizan a la industria de viajes y turismo.

Estos deben leerse de la siguiente manera: de las actividades relacionadas con la Construcción, solo el 4% se debe imputar al turismo; en el Comercio este porcentaje aumenta al 15%, del Transporte el 20% proviene de actividades turísticas, el 100% de la actividad Hotelaría se genera por turismo y el 10% de la Gastronomía.

La hotelaría y el transporte son actividades meramente turísticas por lo que gran parte o la totalidad de su producción se destina a la IVT.

Tendencias:

La evolución de la industria de viajes y turismo en la década del 2000 se vió afectada por un crecimiento significativo de la demanda unido a un nuevo escenario competitivo representado por los siguientes factores:

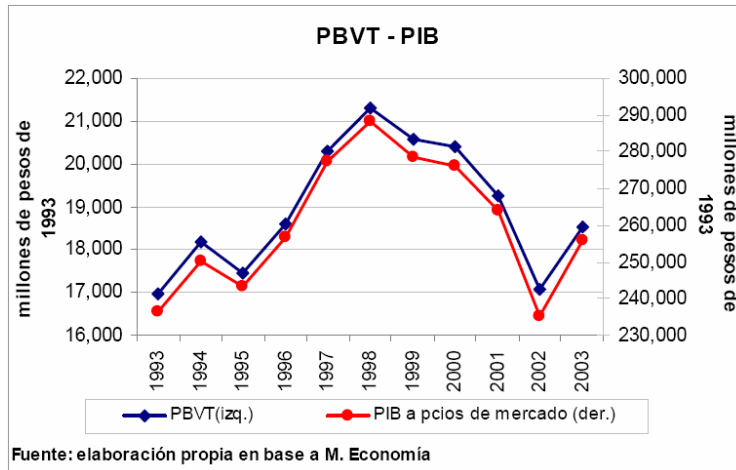
- Segmentación compleja de la demanda, la sociedad ha modificado hábitos de consumo, exige productos diferenciados y complejos.
- El turismo viene ampliando su ámbito de actuación ya que forma parte del Ocio y del esparcimiento que las personas están incorporando cada día más.
- Incremento del nivel de exigencia del consumidor.
- Tendencia al encuentro entre el cliente directo y el producto turístico.
- Inflación de la información turística.
- Incorporación acelerada de las tecnologías en los procesos de comunicación, comercialización y producción de los servicios a los procesos de producción y entrega de los servicios.



Situación de la IVT en Argentina

La evolución que ha obtenido la IVT en los últimos años y su aporte al PBI argentino se puede observar a continuación:

Gráfico N° 4: Evolución del aporte de la IVT al PBI argentino (1993 - 2003)



Si bien el gráfico no contiene datos actualizados al año 2008, el mismo ayuda a entender la evolución del Producto Bruto de la IVT en Argentina.

En el año 2006 la industria de viajes y turismo tuvo una participación del 7,4% del PBI nacional, llegando a una suma de \$41.965 millones.

Se espera que la IVT genere **\$206.200 millones (US\$ 46.100m)** en el año **2017** (calculando un crecimiento del 73% respecto al año 2007 (US\$26.600m))

Estructura de la IVT

Según la Unión Industrial, la industria turística se compone de cuatro sectores básicos: agencias de viajes, hotelería, gastronomía y transporte. A éstas se les suman otras como restaurantes, centros de esparcimiento, divertimentos y compras.

A continuación se presenta un gráfico que expone información acerca de la estructura de la IVT en Argentina.



Cuadro N° 8: Estructura de la IVT en Argentina (2007)

	HOTELERÍA	TRANSPORTE	GASTRONOMÍA	AGENCIAS DE VIAJES
Concentración	Baja-Media (dependiendo de la localidad)	Terrestre: Medio Aéreo: Alta	Baja	Media
Cantidad de Empresas	7.433 (Al 2007)	Aéreo internacional, el número de asientos subió 83% de 1999 a 2000	Alojamiento + Gastronomía, 7400 mm. 2,7% del PBI (año 2000)	4.534 (Al 2007)
Porcentaje sobre el PVBT	11% (Al 2007)	25% (Al 2007)	2,3% (Al 2007)	20% (Al 2007)
Facturación del Sector	A nivel nacional, la industria del turismo generó en el 2005 ingresos de divisas para el país de U\$S 3.000 M, según datos de la Secretaría de Turismo de la Nación.			
Empleo	La industria de viajes y turismo incide en la generación de empleo generando un gran volumen de empleados (1.196.776 empleos) resultando en un gran peso respecto del empleo total de la Argentina (8% del empleo total, que se estima en 14.500.000 ocupados para 2004)			

Cabe aclarar que el cuadro fue presentado por la Unión Industrial Argentina en el marco del 4to Foro Federal de la Industria - Región Cuyo, realizado en agosto del 2004, por lo que en el presente informe se actualizaron los datos más relevante del sector.

Sin duda alguna, el sector más significativo en la actividad turística es el de servicio de transporte que participa en un 25% del producto de ese sector.

Acorde a un informe presentado por la **Cámara Argentina de Turismo (CAT)** en el cual se puede observar la evolución de los componentes sectoriales del turismo (tomando la oferta turística a precios constantes) se observa que:

- El peso relativo del **transporte**, asciende del 19% (en 1993) al 25% en 2007,
- La **actividad comercial** pierde participación explicando actualmente el 20% del PBVT (en 1993 comprendía el 30%).
- Incremento del 4% en la participación de la **hotelería**, produciéndose este aumento (pasando del 7% en 1998 al actual 11%).



Análisis del Sector Agencias de Viajes

Tipificación del sector

Las Agencias de Viajes son empresas comercializadoras, que componen el sistema turístico, formando parte especialmente de la denominada Industria Turística.

Estas organizaciones son el pilar fundamental en la cadena de comercialización de los productos turísticos, ya que muchos de ellos no podrían llegar a la demanda sin este tipo de compañías.

De acuerdo con la ley nacional de agencias de Viajes N° 18.829, las funciones que pueden realizar las mismas son:

- La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte dentro del país o en el extranjero.
- La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.
- La organización de viajes de carácter individual o colectivo, 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.
- 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.
- La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualquiera de estos servicios.
- La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales expresarán específicamente en licencia respectiva.

Clasificación y Distribución

Las Agencias de Viajes se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. Por tipo de servicio:
 - Solamente Receptoras
 - Emisoras y Receptoras
 - Solamente Emisoras
2. Por sistema de Comercialización:
 - Mayoristas
 - Mayoristas / Minoristas
 - Minoristas



Por otra parte, la ley nacional de agencias de Viajes N° 18.829, clasifica a las empresas dedicadas al turismo según la tarea que cumplan en tres categorías:

- Empresas de Viaje y Turismo (EVT)
- Agencias de Turismo (AT)
- Agencias de Pasajes (AP)
- ESFL - Entidad sin fin de lucro

En el año 2006, la **Secretaría de Turismo de la Nación**, presentó los siguientes datos acerca de la cantidad de Agencias de Viajes en Argentina y su distribución geográfica:

- A nivel nacional existe un gran concentración de Empresas de Viajes y Turismo, las cuales representan un 82.09% del total de agencias de viajes que existen en el país; de las cuales solo el 17,27% son sucursales.

Cuadro N° 9: Distribución de agencias de viaje en Argentina (2006)

Distribución de Agencias por Categoría - Argentina 05/09/2006					
Categorías	EVT	AT	AP	ESFL	TOTAL
Casas Matrices	3079	575	87	65	3806
Sucursales	643	43	18	24	728
TOTALES	3722	618	105	89	4534

- En la **provincia de Córdoba** se concentran el **7,78%** del total de agencias de viajes del país (353), de las cuales el 86,12% son Empresas de Viaje y Turismo.

Cuadro N° 10: Distribución de agencias de viaje en Córdoba (2006)

Distribución de Agencias por Categoría - Córdoba 05/09/2006					
Categoría	EVT	AT	AP	ESFL	TOTALES
Casas Matrices	237	39	2	6	284
Sucursales	67	0	0	2	69
TOTAL	304	39	2	8	353

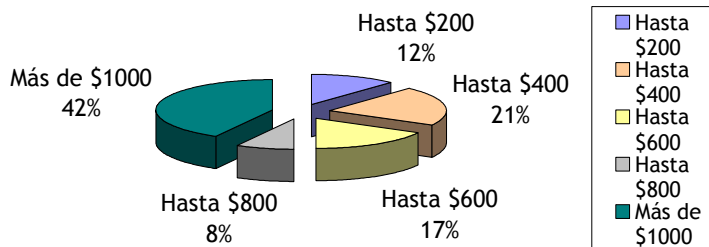
- Córdoba se sitúa cuarta a nivel nacional respecto a la concentración de agencias de viajes, superada por la provincia de Santa Fe (8,58%), la provincia de Buenos Aires (21,21%) y la ciudad de Buenos Aires (33,68%) del total de agencias del país.
- Entre estas cuatro provincias se concentra poco más del 70% del total de agencias del país.



Niveles de Facturación

Según una investigación realizada por la **Universidad Argentina de Empresas (UADE)** en Junio del 2003 sobre 61 Agencias de viajes de Capital Federal y el Gran Buenos Aires, se observa que las empresas del sector se encuentran enmarcadas dentro del sector PyMe ya que el 58% de las empresas encuestadas presentaban una facturación bruta anual hasta 1.000.000 de pesos.

Gráfico N°5: Facturación Bruta anual (en miles de pesos) de agencias encuestadas- Universidad Argentina de empresas 2003



En general la facturación de las agencias de viaje está compuesta por cuatro segmentos de negocios, a saber:

- Compañías aéreas,
- Paquetes de hoteles,
- Turismo receptivo y
- Seguros de viaje.

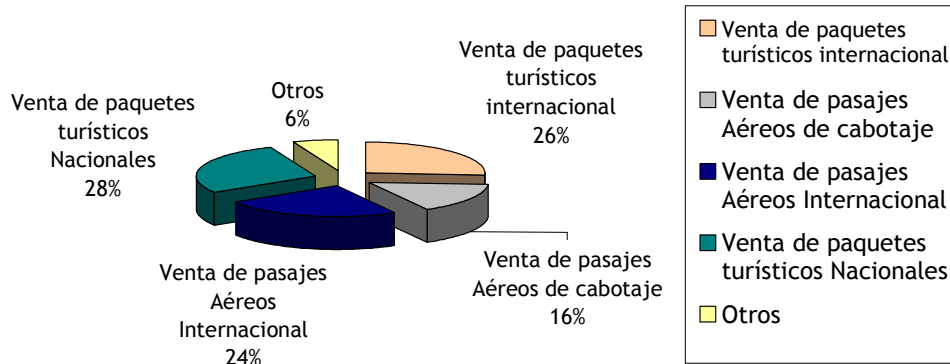
La retribución del agente de viajes por sus servicios se ve mermada por la determinación de las aerolíneas de pagar un menor porcentaje de comisión por la venta de pasajes aéreos, esto se debe a que las compañías aéreas prefieren vender por Internet. Las comisiones por la venta de pasajes aéreos en el pasado representaban una parte importante en los ingresos de las agencias y hoy es bastante menor (1% del valor de la venta).

La investigación realizada por la **Universidad Argentina de Empresas** sobre Agencias de viajes de Capital Federal y el Gran Buenos Aires, revela la concentración de la facturación de las agencias de viajes, donde:

- La venta de paquetes turísticos nacionales concentra un 29%.
- La venta de paquetes turísticos internacionales concentra un 26%.
- La venta de pasajes aéreos internacionales concentra un 24%.
- La venta de pasajes aéreos de cabotaje concentra un 16%.



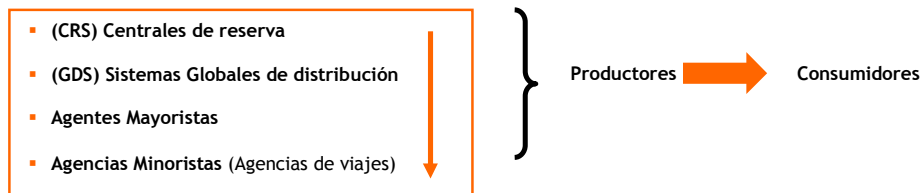
Gráfico N° 6: Incidencia de los tipos de productos en la facturación de las agencias de viajes



Como se puede observar el **54%** de la facturación se concentra en la venta de paquetes turísticos, y el **40%** en pasajes aéreos.

Cadena de valor / intermediación turística

La organización de la cadena de valor se basa en cuatro tipos de agentes principales que se muestran a continuación.

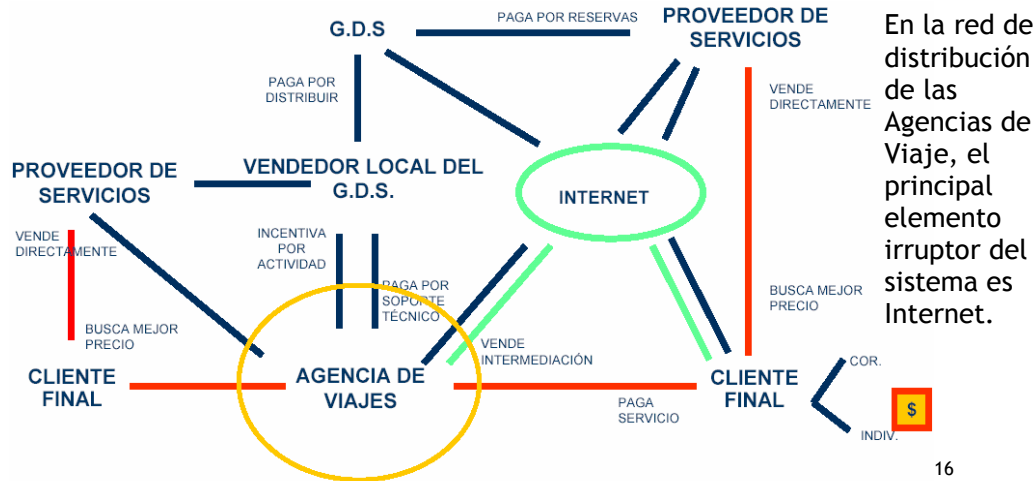


De esta cadena el actor más atomizado es el sector de agencias, sobre todo en el caso de los minoristas.

Una de las peculiaridades de esta organización de las actividades de distribución es su **no-linealidad**, el encaminamiento del flujo del negocio turístico no admite una única ruta secuencial, sino que existe una red a través de la cual la oferta y la demanda pueden encontrarse por múltiples caminos.



Gráfico N° 7: Red de distribución de las Agencias de Viajes



Si bien Internet les ha proporcionado a las agencias un mayor soporte, permitiéndoles efectuar operaciones y reservas de forma más ágil y a un menor costo, la misma es un arma de doble filo ya que ofrece al cliente la posibilidad de contratar los servicios que busca directamente sin pasar por intermediarios.

Principales tendencias

El principal cambio que se viene dando en el sector de agencias de viajes está dado por la irrupción de Internet en la cadena de distribución. Esto fomenta las siguientes tendencias:

- Proliferación de nuevos intermediarios on-line
- Internet ofrece servicios más rápidos, completos y cómodos.
- Los viajes, en un elevado porcentaje, se están produciendo sin la intervención de una agencia de viajes tradicional, situada en el país emisor.

¹⁶ Informe presentado en XXXII Congreso anual de Agentes de Viaje en Mayo del año 2006 - San Juan acerca de la distribución del transporte aéreo.

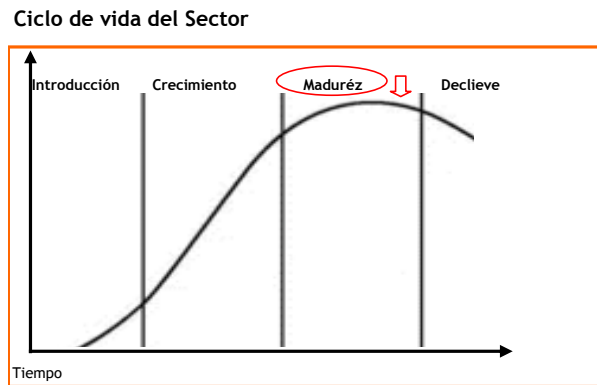


Ciclo de vida del sector Industrial

Se deben tener en cuenta determinadas variables para englobar al sector en un periodo del ciclo de vida.

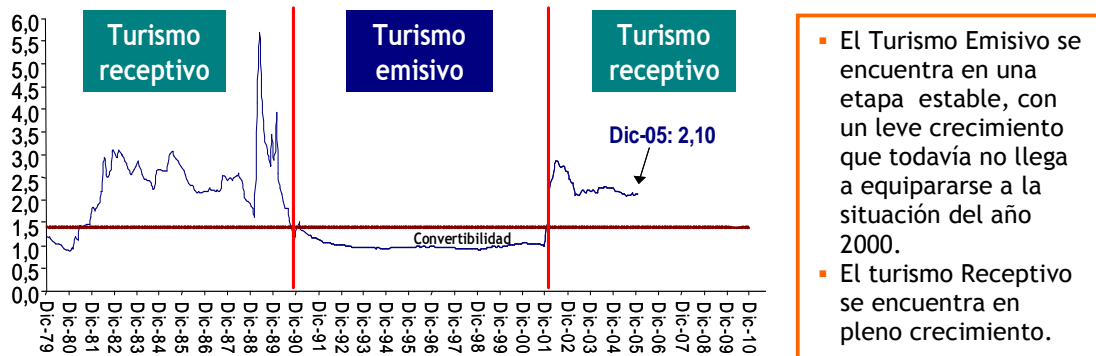
El sector de las agencias de viaje se encuentra en la etapa de madurez.

Gráfico N° 8: Ciclo de vida del sector



Si se considera la distinción de turismo emisor y receptor dentro de la situación argentina respecto a la moneda podemos observar a continuación:

Gráfico N° 9: Evolución del Turismo Emisor y Receptivo



Dentro de las tendencias en el consumo surge el concepto “boutique” que se originó por necesidad de los clientes de personalizar sus productos y servicios. Este concepto es usado en una gran multiplicidad de ramas y sectores de distintos mercados existentes.

En el sector turístico este concepto se encuentra en la etapa de crecimiento. Ya que está comenzando a ser utilizado en todas las actividades que se incluyen dentro de la industria de viajes y turismo.



Las agencias de viaje hacen referencia al concepto por la necesidad de los individuos de personalizar sus viajes, exigiendo para estos cada vez mayor exclusividad, calidad, mediante paquetes hechos “a medida”.

Empresas competidoras:

Con el objetivo de caracterizar la oferta, se analizaron algunas de las principales agencias de viajes del sector con presencia en Córdoba.

Se han tomado en consideración agencias de viajes de la ciudad de Córdoba que apuntan al mismo target mediante productos y servicios similares. Cabe aclarar que en la ciudad no existe ninguna agencia de viajes boutique además de Closet Joy & Travel.

En el siguiente listado se enumeran los principales competidores de Closet Joy & Travel considerados en el estudio:

- Lozada Viajes
- Itati
- Empatur
- Six-Travel
- BMV
- Club Med
- Nativo
- Stylo Viajes
- FC Travel
- Viajes Falabella

En el cuadro que sigue a continuación se muestra a modo comparativo información acerca de los competidores anteriormente mencionados en base a las siguientes variables:

- Formato comercial.
- Segmento al que sirven.
- Unidades de negocios.
- Productos que comercializan.



Tabla N° 11: Perfil estratégico de la competencia

Perfil estratégico de la competencia									
Empresa	Logo	Dirección CBA	Q Suc.	Formato / especialización	Segmento al que sirve	Unidad de negocios/ Producto			
Itati		27 de abril 220	1	Emisivo	Familiar/General	Turismo Internacional/Nacional			
					Corporativo				
				Receptivo (Córdoba)	Agencias de Viajes	Mayorista turismo			
					Organizador de Eventos (Bs.As.)				
					Organizador de Eventos Interior				
					Jugadores de Golf				
Aventureros/ Alternativo									
Lozada		* Colon 555 * Cerro de Las Rosas * Shopping Córdoba	12	Emisivo	Familiar/General				
					Mieleros				
					Corporativo				
					Joven				
					Agencias de Viajes				
					Segmento ABC1				
Empartur		* Av. Colón 533 Planta Baja Loc. 2 * Carlos Paz	3	Emisivo	Familiar/General	No posee unidades diferenciadas			
Six-Travel		* Cerro. Rafael Nuñez 5741 * Chile 162 PB.Nva. Cba	6	Emisivo	Quinceañeras				
					Golf				
					Familiar / General	Paquetes Nacionales e internacionales			
					Público de Cruceros				
					Corporativo / Ejecutivo				
				Receptivo (Argentina)		Hotelaria	Extranjeros internacionales	Traslados	
								Departamentos	
								Excursiones	
								Alquiler de Autos	
BMV		General paz 156	(*)	Emisivo	Familiar / General	Paquetes / Aéreos / Hoteles / Alquiler Autos / Cruceros			
					Quinceañeras				
Club Med		No posee en Cba. En Argentina/ Bs As	100	Productos p/Agencias Y corporativo	Familiar	Servicios para el bebé en Village			
					Golfistas	Eventos de golf			
					Jugadores de Bridge	Torneo de Bridge y Golf. Viajes			
					Corporativo	* Grupos de trabajo * Grupos de Incentivo, premiaciones, motivación *Fiestas de Fin de Año			
					Matrimonio, amigo.	Grupos de afinidad.			
Familiar	Fam Tour								

(*) Nota: Pertenecce Grupo ATN con 25 agencias asociadas.



Perfil estratégico de la competencia						
Empresa	Logo	Dirección CBA	Q Suc.	Formato / especialización	Segmento al que sirve	Unidad de negocios/ Producto
Stylo Viajes		* Chacabuco 325	1	Receptivo Córdoba	Familiar/General Nacional/Internacional	* Guías turísticos, * Traductores, * Gastronomía, * Reservas hoteleras, * Excursiones, * Ventas de pasajes aéreos y terrestres, * Video y fotografía, * Alquiler de vehículos ejecutivos sin chofer.
		* San Martín y D. Funes (frente Cabildo)	2	Emisivo	Aventureros	Turismo alternativo
Nativo		27 de abril 11 - Centro (frente a Catedral)	1	Receptivo Córdoba	Familiar/General Nacional/Internacional	*Excursiones regulares, *Excursiones de fin de semana, * Excursiones culturales, * Guías turísticos, *Alojamiento, * Alquiler de Vehículos (transfer)
					Aventureros	Excursiones Turismo Alternativo
				Emisivo	Agencias de Viaje	Venta agencias de viajes
FC Travel		Rivera Indarte 72 1° P. Of. 103	1	Emisivo	Familiar/General	Viajes de Luna de Miel
					Mieleros	Viajes de descanso y placer
					Corporativo	Viajes de Negocios
					Jóvenes/ Profesionales	Viajes de educación exterior
					Segmento ABC1	Unidad de beneficios exclusivos, servicios a bordo y programas Elite
Falabella Viajes		Duarte Quiros 1400	7	Emisivo	Familiar/General	Nacional/ Internacional por países/ destinos
					Corporativo Empresas	Viajes corporativos, de incentivo y congresos
					Novios	División para Novios/ Luna de miel
					Grupos	División para grupos de 10 o más pasajeros
					Público de Cruceros	



En base a los datos recabados en el cuadro anterior se han construido los siguientes esquemas comparativos.

A continuación se presenta el grado de especialización de las empresas en cuestión.

Gráfico N° 10: Grado de especialización de las empresas



- 1** Especialización en turismo receptivo en Córdoba, con centro de atención en la misma ciudad.
- 2** Especialización turismo emisor, con centro de atención en la ciudad de Córdoba.
- 3** Especialización en turismo receptivo para todo el territorio Argentino, con centro de atención en la ciudad de Córdoba.
- 4** Especialización en turismo emisor, con centro de atención en Buenos Aires.

La competencia se encuentra concentrada en el cuadrante número 2, donde las empresas que se especializan en turismo emisor, y además poseen centros de atención en la ciudad de Córdoba.

De las 10 empresas en análisis sólo 4 realizan turismo Receptivo, de las cuales 3 trabajan con turismo receptivo en Córdoba, y sólo una, Six Travel realiza turismo receptivo abarcando todo el territorio argentino.



En el siguiente cuadro se pueden observar con mayor detalle todos los subsegmentos a los que apuntan las distintas empresas.

Cuadro N° 12: Concentración de competidores por metasegmentos

Concentración por MetaSegmentos											
Segmentos	Empresas										Total
Familiar/General	LOZADA		FC TRAVEL			Club Med	NATIVO	Stylis Viajes	BMV		10
Mieleros	LOZADA		FC TRAVEL								3
Corporativo	LOZADA		FC TRAVEL			Club Med					6
Joven	LOZADA		FC TRAVEL								2
Agencias de Viajes	RIAD						NATIVO				3
Aventureros/alternativo							NATIVO	Stylis Viajes			3
Jugadores de Golf						Club Med					3
Quinceañeras									BMV		2
Público de Cruceros											2
Extranjeros Internacionales							NATIVO	Stylis Viajes			3
Grupos de amigos						Club Med					2
Jugadores de Bridge						Club Med					1
Total	5	5	4	6	5	5	4	3	2	1	

En base a la información anterior se puede observar claramente que empresas abarcan una mayor cantidad de segmentos, y cuáles son los segmentos más atendidos.

Las agencias de viaje que mayor cantidad de segmentos abarcan son; Lozada, Itatí, Six Travel, Falabella Viajes, y Club Med cubriendo no menos de 5 segmentos cada una.

El segmento que más trabajan las agencias es el segmento familiar/general, seguido por el segmento corporativo. El resto de los segmentos es atendido por 2 o 3 agencias de viaje.

Además cabe destacar que Lozada Viajes y FC Travel trabajan exclusivamente el segmento ABC1, Lozada con su unidad de negocio Lozada VIPS y FC Travel posee la unidad llamada First Class. Lozada además posee una unidad de negocios que cubre eventos (Lozada eventos), al igual que Itatí con su unidad de negocios Corporate services.

Si bien pueden existir otras empresas que cubran estos mismos segmentos, en este análisis solo se tendrán en cuenta las empresas listadas anteriormente.

A continuación, se presenta a modo comparativo, un cuadro que resume las acciones de marketing, y promocionales que han implementado las empresas competidoras en el año 2007. Esta información se remite a la fecha establecida, ya que se ha recabado al inicio de trabajo en cuestión.



Cuadro N° 13: Servicios y acciones promocionales

Marketing de Servicios y Promocional					
Empresa	Financiación	Promociones	Novedades	Diferenciales	Información para viajeros
		Las promociones publicadas son para destinos Internacionales. Pueden participar los usuarios registrado, que estén logeados.	Posee novedades de la empresa	 Magazine gráfico para clientes con tendencias, entrevistas, eventos, y viajes.	<ul style="list-style-type: none"> Conversor de monedas Traductor en línea Información <ul style="list-style-type: none"> Clima Embalajadas Aeropuertos Argentina 2000 Guía Mundial de Aeropuertos
	No comunica	Promociones de paquetes internacionales	Eventos en Córdoba, información de interés, viajes deportivos.	No posee	No posee
	 Tarjeta Naranja	 Estrategia de venta con alto nivel de enfoque promocional. Solicita login de registro.	Novedades del sector.	SALIDAS GRUPALES. La idea de encontrar la salida ideal con los grupos de viajes.	Link de ciudad Internac.
	No se comunica	 Ofertas paquetes nacionales e internacionales. Ofertas vuelos aéreos	No posee sección	No posee	No posee
 	No se comunica	Paquetes en oferta Aéreos en oferta Paquete a Norte de Brasil	No posee sección	VIAJE A MEDIDA. Test con preguntas para diseñar el viaje. Luego se contactan por email.	 Herramientas externas Cambio monetario El Clima en tu destino Mapas del mundo Que hora es en...? Información útil de los destinos: Córdoba Córdoba Córdoba Córdoba Buscador de destino que brinda información del mismo
	6 cuotas sin interés. Tarjeta Visa, American Express y Mastercard	Promoción Especial 1/2 para mayores de 60 años Especial Luna de Miel 25% descuento para la novia	Sobre eventos realizados	G.O. Grupo de Gentiles Organizadores, ayudan al viajero y entretienen.	Información de deportes de lujo y placeres
	No se comunica	Programas promocionales en la posada del Quenti	No posee	Permite imprimir excursiones desde la web	No posee
	No se comunica	Paquete de fin de semana en colonia Caroya	No posee	 City Tour bus Inglés	Temperatura Córdoba Cotizador de Dólar Newsletter Datos de la ciudad de Córdoba
	No se comunica	Promoción de Programas vacacionales Internacionales Promoción de pasajes Aéreos	No posee	El concepto de ofrecer atención a diferentes perfiles de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Guía Mundial Clima Embalajadas Aeropuertos Argentina 2000 Guía mundial de Aeropuertos Traductor Conversor de monedas
	 6 pagos sin Interés	Promoción paquete + \$100 en orden compra Falabella Ofertas Aéreas	Ranking con 10 lugares más pedidos	 Reservas de vuelos online	 HERRAMIENTAS VIAJERO Documentación Consejos al viajero Guía de viajes



Como se ha podido observar en el cuadro anterior, de las 10 empresas comparadas sólo 4 comunican en sus medios las formas de financiación para la compra, 7 brindan mediante su web información para el viajero, y sólo 5 de las empresas publican información acerca de novedades, tanto de la empresa, como del sector.

Todas las empresas exhiben promociones en sus medios, en su mayoría ofrecen paquetes con promociones internacionales, promociones de aéreos, y paquetes con salidas al interior de la ciudad de Córdoba. Se destaca Falabella con su promoción en donde con la compra de un paquete regalan una orden de compra de \$100 para usarse en el mismo establecimiento. Clubmed posee promociones para el segmento erario mayor a 60 años, y para los mieleros.

De los servicios diferenciales que las empresas han comunicado, es importante destacar que la agencia BMV posee un test de preguntas que se les realiza a lo individuos para poder armar su viaje a la medida. Lozada ha desarrollado para sus clientes su revista gráfica donde informan las tendencias, distintas entrevistas, viajes, etc. Y ClubMed ha conformado un grupo de organizadores (G.O.) que se encargan de ayudar y entretener al viajero.



Conclusiones del análisis de estructura del mercado

En Argentina, la industria de viajes y turismo (IVT) claramente ha realizado grandes aportes al PBI de la nación. Es por esta razón que en la actualidad el estado otorga incentivos para fomentar el desarrollo turístico.

Dentro del Producto bruto de la IVT, el mayor aporte lo realiza el sector transporte (25%), seguido por las agencias de viajes (20%).

Este aporte realizado por las agencias de viajes se debe a que a nivel nacional existe una gran concentración de agencias de turismo, de las cuales Córdoba participa en el 7,78% del total de agencias nacionales.

Si bien el sector de agencias de viajes se encuentra atomizado (sobre todo a nivel minorista), dentro de la cadena de distribución participan una gran diversidad de actores que se encuentran en pleno crecimiento, como Internet que hoy se lo considera como elemento disruptor de la cadena, ya que interfiere en todas las combinaciones que se pueden realizar de contacto con el consumidor final. Así Internet se lo considera un arma de doble filo, ya que fomenta a mejorar la gestión de las empresas de la IVT, pero a la vez gracias al mismo surgen nuevos intermediarios online que van ocupando una gran parte del mercado.

Si bien todas las agencias de viaje y turismo se encuentran en una etapa de madurez, siguen entrando al mercado nuevos competidores atraídos por el crecimiento del sector.

Habiendo seleccionado a 10 empresas competidoras (agencias de viaje) dentro de la ciudad de Córdoba para realizar un análisis comparativo se puede concluir lo siguiente:

- Todas las agencias realizan turismo emisor, y solo 4 de ellas realizan además turismo receptor (Nativo, Stylo Viajes, Itatí, y Six travel).
- Teniendo en cuenta los segmentos a los cuales se dirigen la mayoría apunta al mercado familiar/ general, seguido en grado de importancia el mercado corporativo.
- Dentro de las empresas que más segmentos abarcan se pueden destacar Six travel (cubre 6 segmentos), Lozada Viajes, Itatí, Falabella Viajes, y Club Med cubren 5 segmentos cada uno.
- A nivel comunicacional, todas las empresas poseen páginas web donde presentan sus marcas, productos, promociones, información al viajero, novedades etc. Estas empresas realizan esfuerzos en comunicación y marketing para lograr el posicionamiento que buscan, pudiendo destacarse la agencia Lozada Viajes, Falabella Viajes, y Club Med.



Naturaleza del mercado

La demanda turística está compuesta por un conjunto de consumidores, o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos (está caracterizada por ser predominantemente elástica).

Se presenta a modo de introducción un breve resumen de las principales variables y tendencias de demanda turística como marco global del módulo, para luego profundizar sobre demanda turística real en Argentina y específicamente en Córdoba.

El presente módulo se organiza de la siguiente manera:

- *Volumen del mercado Internacional.*
- *Características de la actividad turística en Argentina.*
- *Características de la actividad turística en Córdoba*
- *Estudio del mercado meta clientes y no clientes*

La mayor parte de las investigaciones realizadas sobre la demanda turística, especifican el lugar de origen, el nivel de renta, la profesión, el motivo del viaje, el tiempo de permanencia, los gastos, etc. Aún así no es suficiente porque no permite a las empresas turísticas definir la calidad y el modelo de los servicios con que deberán operar.

Para analizar al turista como elemento dinámico del sistema, es necesario poder conocer los factores influyentes sobre la decisión del viaje, y estudiar los criterios que adopta para la realización del viaje.

Como el consumo turístico no es un tipo de consumo impulsivo, sino que se planea previamente, se ha realizado un informe sobre información primaria recabada mediante la técnica de entrevistas en profundidad donde se analiza el proceso de toma de decisiones del turista.



Volumen del Mercado Internacional

De acuerdo a datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT):

- Según el último Barómetro del año 2008 las llegadas de turistas internacionales han crecido en un **2%** respecto al año anterior, que sitúa las llegadas internacionales en **924 millones**, (16 millones más que en el 2007).
- En la segunda mitad de 2008 el crecimiento se detuvo y el número de llegadas internacionales se redujo ligeramente, una tendencia que seguramente continuará en 2009.
- Los destinos emergentes de Asia y el Pacífico, África y Oriente Medio han sido los principales motores de crecimiento. Aunque muy por encima de sus respectivas medias a largo plazo, las regiones más maduras de Europa y las Américas mostraron un ritmo más moderado.
- Aunque las tendencias regionales podrían variar cuando se disponga de nuevos datos, la región de **Asia y el Pacífico** es actualmente la que ocupa el **primer puesto**, habiendo registrado un **incremento** en agosto del **10%**, por delante de las de **Oriente Medio y África**, ambas con un **8%**.
- El crecimiento en **Europa y las Américas** se sitúa actualmente en un **4%**, un punto porcentual por debajo del nivel de 2006 en el caso de Europa, pero el doble de la tasa de crecimiento del pasado año de las Américas.
- Turismo emisor: los mercados emergentes destacan en gasto en turismo internacional.
- Las cifras del **gasto turístico** continúan **aumentando**, en paralelo al crecimiento de las llegadas internacionales, y de nuevo destaca el impulso de los mercados emergentes: **Brasil (+33%), Argentina (+24%), la República de Corea (+18%) y la Federación de Rusia (+16%)** han registrado incrementos de dos dígitos en el gasto.
- De los cinco primeros mercados emisores, **Alemania (+6%), los Estados Unidos (+4%) y el Reino Unido (+4%)** han registrado aumentos razonables durante los seis/ocho primeros meses de 2007, mientras que los datos disponibles para **Francia y Japón** indican un estancamiento. Entre los mercados emisores más maduros, **Italia y España** (que ocupan respectivamente el puesto 7° y 12° en cuanto a gasto) muestran el mayor crecimiento hasta la fecha este año con un **9%** en ambos casos.



- Respecto al panorama del año 2020 pronostica que las llegadas internacionales sobrepasarán los 1.560 millones para el año 2020. De esas llegadas mundiales de 2020 las tres primeras regiones receptoras serán Europa (717 millones de turistas), Asia Oriental y el Pacífico (397 millones) y las Américas (282 millones), seguidas por África, Oriente Medio y Asia Meridional.
- Asimismo, el **Consejo Mundial de Turismo y Viajes** indica que la industria turística representa el **10% del PBI global**, creando en todo el mundo 200 millones de puestos de trabajo.
- Acorde a un informe presentado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) en Marzo de 2007, de los 10 países de América latina de mayor crecimiento en la industria turística (en US\$ mn), **Argentina** se encuentra en tercer lugar con **22.751,3**, Luego de México y Brasil.

Contexto mundial

El crecimiento continuo del turismo internacional ha recibido el apoyo de una economía mundial fuerte, que ha tenido una expansión de alrededor del 5% por cuarto año consecutivo (año 2003-2007). Las economías de los mercados emergentes y de los países en desarrollo en particular experimentaron un notable crecimiento del PIB. Las recientes turbulencias de los mercados financieros no han tenido por el momento ningún efecto significativo en los resultados del turismo.

Los resultados preliminares de 2007 confirman la resistencia de la demanda turística frente a factores externos, desde las turbulencias de los mercados financieros hasta los problemas de seguridad y salud, pasando por el alza de los precios del petróleo y el incremento de los impuestos que gravan el transporte aéreo, los riesgos inflacionistas y la subida de los tipos de interés.

No obstante, estos factores han comenzado ya a socavar la confianza de los consumidores en algunos mercados, un síntoma que podría extenderse y afectar, en algún momento, a la demanda global de viajes internacionales.



Características de la actividad turística en Argentina

La **actividad turística Argentina** se encuentra en una fase de crecimiento. Tanto, extranjeros como argentinos están eligiendo nuevas opciones dentro de la oferta del país, lo que determina que la industria del sector se haya constituido en una de las de mayor índice de inversión.

Si bien la depreciación del peso (año 2001) contribuyó a atraer turistas de todo el mundo, el desarrollo de infraestructura y servicios asociados al sector, más los esfuerzos de promoción de la actividad, han permitido sostener esta ventaja en el tiempo.

Afluencia de Turistas

En lo que respecta a la cantidad de turistas extranjeros que visitan nuestro país, podemos destacar que en **2005** se registró la llegada de **1.876.207 visitantes**, lo cual manifestó un incremento de **18%** respecto al año 2004 y generó ingresos de divisas para el país de **US\$ 3.000 M** (superando las exportaciones de petróleo, cereal y carne).

De acuerdo con las estimaciones de la Secretaria de Turismo, para el cierre del **2006**, la cifra de ingreso de divisas llegó a los **3.500 millones de dólares**.

A continuación se presentan datos obtenidos de un informe realizado por el INDEC acerca de afluencia turística en Argentina con su última actualización del año 2006.

Cuadro N° 14: Evolución de la cantidad de turistas Internacionales por condición de emisor y receptor
Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery

Tipo	2001 (*)	%	2004 (*)	%	2005	%	2006	%	Var 06/01	Var 06/05
Receptivo	931.026,00	38,39	1.585.723	61,20	1.876.207	59,55	2.146.686	62,60	130,6%	14,4%
Emisivo	1.493.911,00	61,61	1.005.232	38,80	1.274.685,00	40,45	1.282.462	37,40	-14,2%	0,6%
Total	2.424.937,00	100%	2.590.955,00	100%	3.150.892,00	100%	3.429.148,00	100%	41,41%	8,83%
Saldo	-562.885,00		580.491,00		601.522,00		864.224,00			

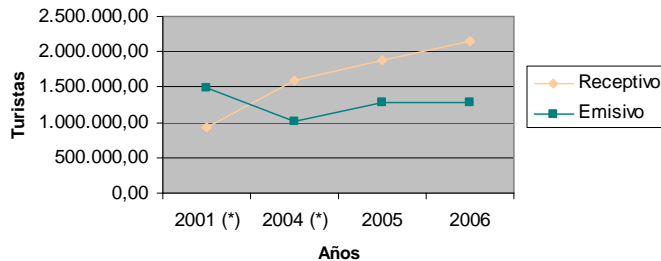
Fuente Indec

(*) En el año 2001 y en el año 2004 - solo emisor - no fueron computados los datos de J. Newbery por no estar disponibles.

Respecto al año 2001, último año de convertibilidad, se advierten importantes cambios en la composición del movimiento de turistas. En primer lugar, el volumen total del **turismo internacional** (receptivo y emisor) con **2.424.937** turistas en el año **2001**, ha sido superado ampliamente en **1.004.211** turistas de más en el año **2006** alcanzando **3.429.148** turistas.



Gráfico N° 11: Evolución de la cantidad de turistas Internacionales por condición de emisor y receptivo



Por otra parte, el volumen total de turismo internacional en el 2001 estaba compuesto en un **61,6%** de turistas que viajaban al exterior. En el año **2006** el turismo **emisor** participó en un **37,4%** del turismo total, y el **receptivo** participó con el **62,6%** restante. Esto implica que en el año 2006 el turismo receptivo superó en gran proporción al turismo emisor, cambiando la tendencia generada en el año 2001, donde el turismo emisor era superior al receptivo.

La **variación** que atravesó el **turismo receptivo** teniendo en cuenta el año **2001** en comparación al año **2006** es de un **130,6%**, y la **variación** que atravesó el **turismo emisor** comparando los mismos años es de un **-14,2%**. Esto muestra claramente como el turismo emisor ha disminuido en comparación al año 2001.

Evolución del Gasto de los turistas: Turismo emisor - receptivo

Si se analiza por separado el gasto total del turismo, podemos apreciar que el **gasto del turismo receptivo** fue creciendo gradualmente desde el año 2001 al año 2006, con una variación del **135%**, y comparándolo al año 2005, también creció en un **31,3%**, alcanzando en el 2006 **\$2.472.047.404**.

Cuadro N°:15 Evolución del gasto total del turismo por condición receptivo - emisor (2001-2006)

Tipo	2001	%	2004	%	2005	%	2006	%	Var 06/01	Var 06/05
Receptivo	1.051.810.012	37,82	1.475.831.770	53,27	1.883.452.378	54,98	2.472.047.404	58,97	135,0%	31,3%
Emisor	1.728.939.379	62,18	1.294.544.520	46,73	1.542.056.648	45,02	1.720.274.938	41,03	-0,5%	11,6%
Total	2.780.749.391	100%	2.770.376.289,64	100%	3.425.509.025,09	100%	4.192.322.341,68	100%	50,76%	22,39%
Saldo	-677.129.366,81		181.287.250,40		341.395.730,03		751.772.465,60			

Fuente: INDEC . Encuesta de Turismo Internacional.

Datos representativos del Aeropuerto Ezeiza, los de Aeroparque Newbery no estaban disponibles en Indec

El **gasto del turismo emisor** se ha tenido un comportamiento irregular, ya que tuvo años de crecimiento y años de decrecimiento. Si comparamos el gasto de turismo emisor del año **2001** y **2006** se puede observar que posee una **variación negativa** del **-0,5%**. Pero si comparamos la **variación** del año **2005** al **2006**, se puede observar que hubo un **incremento positivo** del **11,6%**.



Turismo Receptivo según país de origen

Teniendo en cuenta que el **Turismo Receptivo** del año **2006** fue de **2.146.686**, como se ha mencionado anteriormente (tener en cuenta que esta cifra es la sumatoria de los turistas que arribaron a los aeropuertos de Ezeiza y Newbery), en el siguiente cuadro están representados únicamente los datos de las llegadas al aeropuerto de Ezeiza al cuál corresponde una suma de **2.063.521** turistas extranjeros.

Cuadro N° 16: Turismo receptivo según el país de Origen 2006
Aeropuerto Internacional de Ezeiza (*)

Países	Total	Porcentaje
Europa	522.002	25,30
Brasil	369.501	17,91
EE.UU. y Canadá	326.483	15,82
Resto de América	324.192	15,71
Chile	267.690	12,97
Resto del mundo	178.666	8,66
Resto de países limítrofes	74.987	3,63
Total	2.063.521	100%

Fuente: Indec

(*) Aeroparque Newbery solo considera datos de Uruguay y el resto del mundo, por esa causa no se incluyeron en el cuadro

El origen de los extranjeros que arribaron a este aeropuerto, es en su mayoría **europeo**, ya que concentra el **25,30%** del total de llegadas, seguido por turistas provenientes de **Brasil** con un **17,91%**, **Estados Unidos** y **Canadá** representan un **15,82%**, y el **15,71%** de turistas provienen del resto de América.

Turismo Emisivo según país de destino

El **Turismo Emisivo** (en base la cantidad de turistas argentinos que viajaron al exterior desde el aeropuerto de Ezeiza) en el año 2006 alcanzó **1.155.009** turistas.

Cuadro N° 17: Turismo Emisivo según el país de Destino 2006
Aeropuerto Internacional de Ezeiza (*)

Países	Total	Porcentaje
Brasil	273.641	23,69
Europa	249.472	21,60
Resto de América	186.233	16,12
EE.UU. y Canadá	181.382	15,70
Chile	128.496	11,13
Resto de países limítrofes	89.256	7,73
Resto del mundo	46.529	4,03
Total	1.155.009	100%

Fuente: Indec

(*) Aeroparque Newbery solo considera datos de Uruguay y el resto del mundo, por esa causa no se incluyeron en el cuadro.

El país de **destino** que los turistas Argentinos más frecuentan es **Brasil** con una participación del **23,69%** del total, seguido por **Europa** con un porcentaje de **21,60%**, el **resto de América** con un **16,12%**, y **EE.UU. y Canadá** con **15,70%**.



Para concluir, el continente europeo y Brasil poseen los mayores porcentajes participativos (de orígenes y destinos) tanto para el turismo emisor como para el turismo receptivo de Argentina.

Turismo receptivo y emisor según Motivo del Viaje

Con respecto a las motivaciones que hacen que los turistas emprendan su viaje, la mayor parte del **turismo receptivo** viaja por **vacaciones u ocio**, alcanzando esta respuesta el **62%** de opiniones del total de turistas extranjeros, el segundo lugar de prioridad son los **negocios** con un porcentaje de **17%**, y el tercer lugar son las **visitas a familiares y amigos**, con un **16%**.

En el turismo **emisor** la motivación para viajar más frecuente es al igual que en el turismo receptivo las **vacaciones u ocio**, pero con un porcentaje del **44%**, en segundo lugar los **negocios** con un **37%**, y en tercer lugar la **visita a familiares y amigos** con un **16%**.

Cuadro N° 18: Motivo de viaje de Turistas por condición de receptivo o emisor

Datos de Ezeiza y Newbery 2006

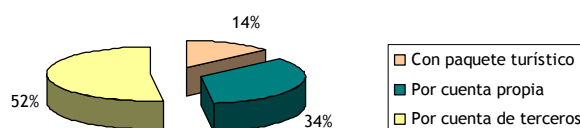
Motivo del viaje	Turismo receptivo				Turismo emisor			
	Ezeiza	Newbery	total	%	Ezeiza	Newbery	total	%
Vacaciones / ocio	1.306.628	35.773	1.342.401	62%	482.949	80.677	563.626	44%
Visita a familiares o amigos	332.151	13.123	345.274	16%	186.232	14.648	200.880	16%
Negocios	328.394	33.705	362.099	17%	448.087	33.417	481.504	37%
Otros	96.348	3.958	100.306	5%	37.741	2.173	39.914	3%
total	2.063.521	86.559	2.150.080	100	1.155.009	130.915	1.285.924	100

Fuente: INDEC, Encuesta de Turismo Internacional 2006.

Intervención de la Agencia de turismo en la adquisición de un viaje

Según unas encuestas divulgadas por el INDEC en 2006, el **34 %** de los argentinos que viaja al exterior lo hace **contratando su viaje en forma directa**, estableciendo contacto directo con compañías aéreas y con hoteles en el exterior, es decir, prescindiendo de la agencia minorista y/o mayorista. Donde solo el **14 %** de los argentinos que viajaron al exterior utilizaron **agencias de viajes**.

Gráfico N° 12: Modalidad de la organización del Viajes





Características de la actividad turística en Córdoba

A continuación se presentan algunos datos recabados de un informe de indicadores de la actividad turística en Córdoba realizado en el año 2006 por la Dirección de inversiones y servicios turísticos de la provincia de Córdoba.

La **afluencia de turistas** que ha llegado a la provincia de Córdoba en los últimos **10 años** (considerado el período 1996 - 2006) se ha **incrementado** en un **114%**, y la **variación** experimentada entre el año 2005 y el año 2006 es de **8%**, alcanzando un total de **5.494.136 turistas**.

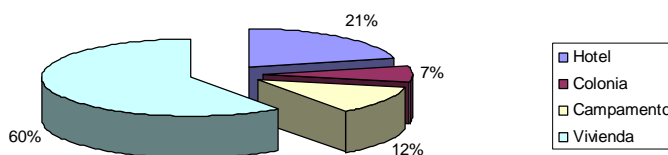
Este incremento se debe a que en los últimos años Córdoba se ha impuesto como destino de turismo interno, sin embargo los turistas han disminuido la duración de sus estadías, generando menor cantidad de pernóctes.

Esto se debe a que el destino Cordobés (tomado como unidad geográfica) no se vende de manera masiva en el mercado interno a través de operadores y/o agentes, y por lo tanto no se vende en periodos cerrados, como por siete o 14 días. La mayoría de los turistas y pernóctaciones medidos en periodos de alta y picos de alta en baja se corresponde con la época estival. En esta época del año entre el 75 y 80% de la afluencia llega a nuestra provincia en vehículos particulares, por este motivo es impensable una venta masiva del destino de Córdoba por parte de los operadores turísticos nacionales.

Afluencia Turística por modalidad

Gráfico N° 13: Afluencia turística por modalidad

Distribución de pernóctaciones por modalidad de Alojamiento
(05-06)



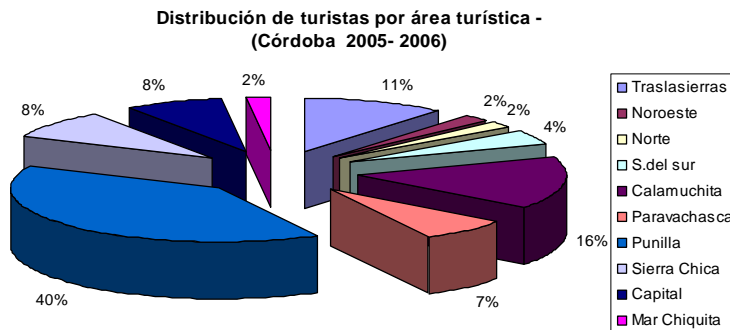
La mayoría de turistas que se alojaron en la provincia decidieron pernóctar en viviendas (60%), y hoteles (21%). Los campamentos participan en el 12%, y las colonias son las menos elegidas por los turistas.



Afluencia turística por área turística

En el gráfico que se expone a continuación se puede observar la distribución de los turistas dentro de la provincia de Córdoba respecto al año 2005-2006.

Gráfico N° 14: Afluencia turística por área turística



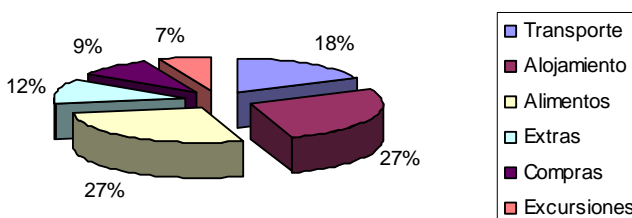
La gran mayoría de turistas que eligieron Córdoba como destino se dirigieron al valle de Punilla (40%), seguido por Calamuchita (16%), y Traslasierra (11%). Tanto Córdoba como la Sierra chica poseen una participación del 8%. El resto de áreas se encuentra por debajo del 8%.

Gasto Turístico

Como se ha mencionado en el marco teórico el gasto turístico es aquel gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y estancia en el lugar de destino.

El gasto turístico se puede clasificar de la siguiente manera: alojamiento, alimentación, transporte, ocio, cultura, actividades deportivas, compras, y otros.

Gráfico N° 15: Distribución del Gasto Turístico
Distribución del gasto turístico



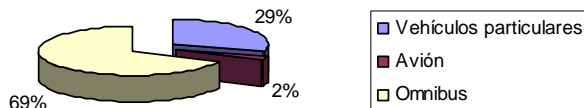
La mayor porción del gasto turístico total es destinada al alojamiento y a los alimentos, cubriendo entre ambos un 54% del gasto total.



Transporte: gasto generado por cada turista desde su lugar de residencia hasta el destino elegido y el regreso, aquí no se contemplan los gastos por la movilidad.

Gráfico N° 16: Medios de transporte elegidos

Medios de transporte utilizados por los turistas de Córdoba



Según un estudio realizado por la Dirección de Inversiones y Servicios Turísticos de Córdoba, observaron que de la cantidad de turistas que llegaron a la provincia en el 2006, el **70%** lo hizo en **vehículos particulares**, y del 30% restante, el **2%** lo hizo por medio de **avión**, y el **28%** por medio de **ómnibus**.

Con respecto al gasto por transporte considerando una media de 700km:

Cuadro N° 19 Gasto en transporte por persona (traslado 700 km, ida y vuelta)

Vehículos particulares	Avión	Omnibus
\$ 63	\$ 557	\$ 146

Alojamiento: incluye lo gastado por dicho concepto según todas las modalidades posibles: viviendas, hoteles, campamentos, y colonias.

Con respecto a los gastos ocasionados por alojamiento a continuación se muestran los costos por modalidad de estadía:

Cuadro N° 20: Gasto en alojamiento diario por persona

Hotel	Colonia	Campamento	Vivienda
\$ 50	\$ 30	\$ 16	\$ 40

Para sacar el cálculo del gasto se ha tenido en cuenta la cantidad de días que pernocten los turistas.

Alimentación: se tiene en cuenta lo gastado en los cuatro turnos por denominación genérica: desayuno, almuerzo, merienda y cena.

En cuanto al gasto generado por la alimentación, se puede calcular un gasto promedio teniendo en cuenta el tipo de alojamiento. Se consideró que dentro de la tarifa del alojamiento de los turistas que pernoctaron en hoteles, el desayuno está incluido, y que la persona consume en restaurantes o bares el resto de sus alimentos a un promedio de \$30 por comida, y \$7 por merienda.

En lo que respecta a los turistas alojados en campamentos y viviendas, se estimó un gasto de \$30 en total por persona por día.



Cuadro N°: 21 Gasto diario de alimentación según alojamiento x persona

Comida	Hotel	Colonia	Campamento	Vivienda
Desayuno	incluye			
Almuerzo	\$ 30			
Merienda	\$ 7			
Cena	\$ 30			
Total	\$ 67	\$ 43	\$ 30	\$ 30

Ocio, cultura: incluye entre otros las excursiones y paseos.

Actividades deportivas

Compras: adquisición de bienes de cualquier tipo que por su naturaleza serán trasladados al lugar de residencia del turista.

Otros: teléfono, lavandería, cigarrillos, etc.

Teniendo en cuenta los gastos anteriores a continuación se detalla en un cuadro los posibles costos diarios que se generan para los mismos.

Cuadro N° 22: Gastos extras, compras y excursiones (x persona) según alojamiento

Gastos	Hotel	Colonia	Campamento	Vivienda
Extras	\$ 21	\$ 14	\$ 9	\$ 9
Compras	\$ 16	\$ 10	\$ 7	\$ 7
Excursiones	\$ 12	\$ 8	\$ 5	\$ 5
Total	\$ 49	\$ 32	\$ 21	\$ 21

Para concluir, el gasto turístico promedio por día se presenta en el cuadro N°23. El mismo debe compararse según el lugar de alojamiento y el medio de transporte con el que se llegará al destino.

Cuadro N° 23: Gasto turístico diario promedio según lugar de alojamiento y transporte

Alojamiento	Transporte		
	Vehículo	Avión	Omnibus
Hotel	\$ 229	\$ 723	\$ 312
Colonia	\$ 168	\$ 662	\$ 251
Campamento	\$ 130	\$ 624	\$ 213
Vivienda	\$ 154	\$ 648	\$ 237

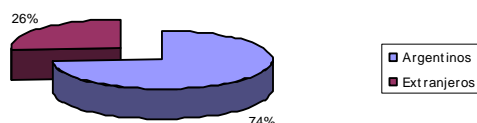


Según un informe presentado por el Observatorio Turismo de Córdoba acerca de la demanda turística de la provincia en el año 2007 se pueden observar los siguientes datos:

Lugar de origen de los turistas

En cuanto al origen de los turistas que visitan Córdoba se puede observar que los turistas nacionales representan la mayor proporción con el 74% del total de turistas que visitaron la ciudad en 2007, mientras que los turistas extranjeros llegaron a alcanzar el 26%.

Gráfico N° 17: Lugar de origen de los turistas (año 2007)



Afluencia de turistas de nacionalidad argentina

En este apartado se analiza la distribución de la afluencia de turistas de nacionalidad argentina, se puede observar, en la tabla a continuación, la distribución de turistas agrupados por regiones y diferenciando las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

Gráfico N° 18: Procedencia de turistas nacionales por región



Claramente se puede observar que la mayor afluencia de turistas proviene de la provincia de Buenos Aires y del interior cordobés, ambos suman el 60% del total.

Las regiones de Cuyo, Litoral y Patagonia aportan un porcentaje similar, que ronda el 10% del total de Turistas.

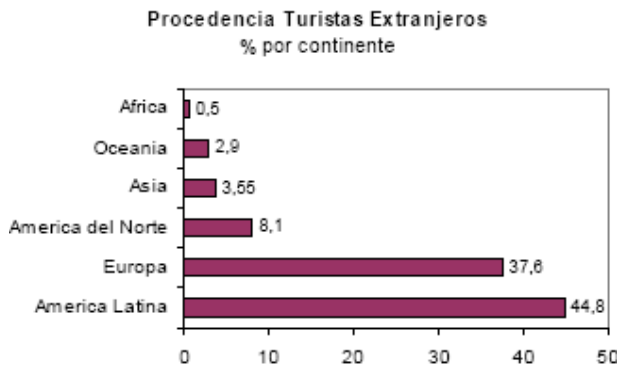
Entre las provincias emisoras de turistas hacia la ciudad de Córdoba se encuentran en primer lugar, Buenos Aires, seguida por Córdoba y Santa Fe, el cuarto lugar es ocupado por Mendoza y Salta en distintas etapas del año.

Los cordobeses del interior que eligen la ciudad de Córdoba como destino turístico viene mayoritariamente de las localidades de Río Cuarto, San Francisco y Villa María.



Afluencia de turistas extranjeros

Gráfico N° 19: Procedencia de turistas extranjeros por región



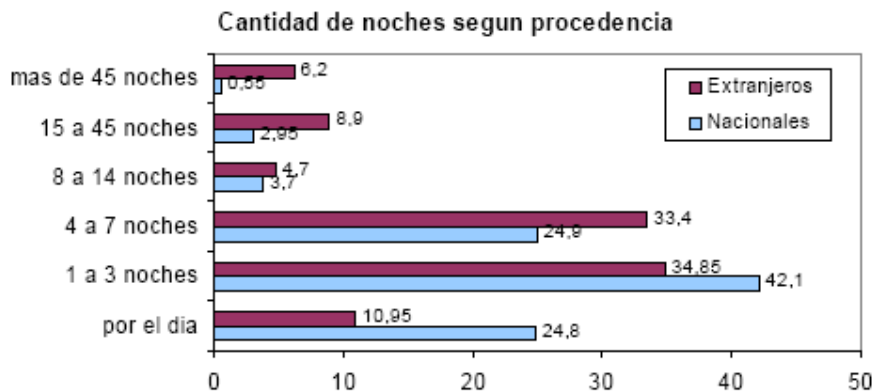
La distribución de turistas extranjeros según procedencia evidencia una marcada preponderancia de aquellos que provienen de países de América Latina, en segundo lugar se encuentran los europeos. Ambos grupos representan más del 80% de los extranjeros que visitaron la ciudad en 2007.

En tercer lugar, aunque con mucha diferencia porcentual se encuentran los turistas de América del Norte con un 8.1% del total.

Los turistas proceden por orden de importancia de: Brasil, Chile, Francia y España. En algunas temporadas del año se registra una importante afluencia de turistas alemanes y estadounidenses.

Cantidad de noches por procedencia del turista

Gráfico N° 20: Cantidad de noches según origen del turista



Como se observa en el gráfico una media de **38%** turistas pernoctó de **1 a 3 noches**, luego, con menor importancia pero con un porcentaje significativo se encuentran los que pernoctaron de **4 a 7 noches 29%** y los que permanecieron en el día **18%**.

Perfil del Turista que visita Córdoba

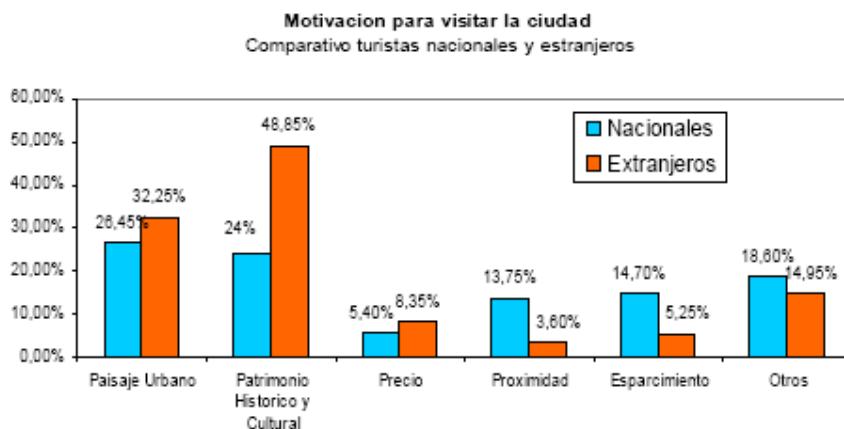
En esta sección se presentan los resultados del perfil del turista, es decir, contempla el motivo del viaje a Córdoba, su profesión y sus planes o no de visitar otra localidad cordobesa.



Motivos del viaje:

A la hora de señalar el motivo por el cual los turistas decidieron visitar Córdoba, el siguiente gráfico muestra la preferencia por aquellos aspectos vinculados a la importa cultural y patrimonial de la ciudad.

Gráfico N°21: Motivación para visitar la ciudad



En el gráfico se puede observar la preferencia de los turistas nacionales y extranjeros por el Paisaje urbano y el Patrimonio cultural (siendo mayores los porcentajes de preferencia de los extranjeros).

Los turistas nacionales claramente se expresan motivados de igual manera por la oferta para el Esparcimiento y por la Proximidad.

Los turistas extranjeros se manifiestan más respecto de la preferencia por la variable Precio y en la categoría “otros” donde se ubican aquellos que mencionaron visitar la ciudad para estudiar o aprender el idioma.

Ocupación del turista

En relación a la ocupación habitual de los turistas encuestados, puede observarse que las mayores partes, tanto nacionales como extranjeras, son profesionales o técnicos, en segundo lugar ambos grupos declararon la ocupación de estudiantes. Entre jubilados y amas de casa es mayor el grupo de argentinos, en tanto el grupo de extranjeros supera a los nacionales en la ocupación de directivo.



Organización del Viaje

En este apartado se describirán los resultados obtenidos sobre cómo organizan el viaje los turistas que visitan Córdoba, cómo se compone el grupo de viaje, que actividades realizan en la ciudad y como se informó acerca del destino de Córdoba.

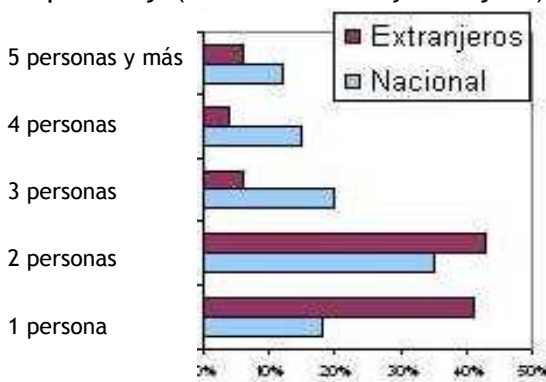
Modo de organización de viaje

Teniendo en cuenta los 3.846 turistas entrevistados para el informe de la demanda ya mencionado, sólo el 5% de los mismos organizó su viaje por medio de una agencia, el 92% lo ha organizado por cuenta propia, y el 3% lo hizo por otros medios.

Grupo de Viaje

Gráfico N° 22: Cantidad de personas que componen el grupo de viaje:

Grupo de Viaje (turistas nacionales y extranjeros)



La mayor parte de los turistas viajan de a dos o solos, seguidos de quienes los hacen en grupos de tres y cuatro personas.

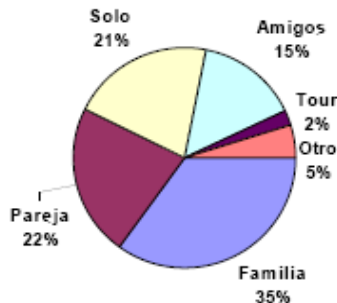
Vale destacar que el 75% de los turistas que visitaron la ciudad de Córdoba en 2007 lo hicieron en grupos tres o menos personas.

Es marcadamente predominante en el grupo de extranjeros el porcentaje de viajeros solos.

Relación o vínculo con el grupo de viaje

Gráfico N° 23: Relación existente entre el grupo de viaje

Vínculo del grupo de viaje sobre total de turistas
2007 (Nacionales y Extranjeros)



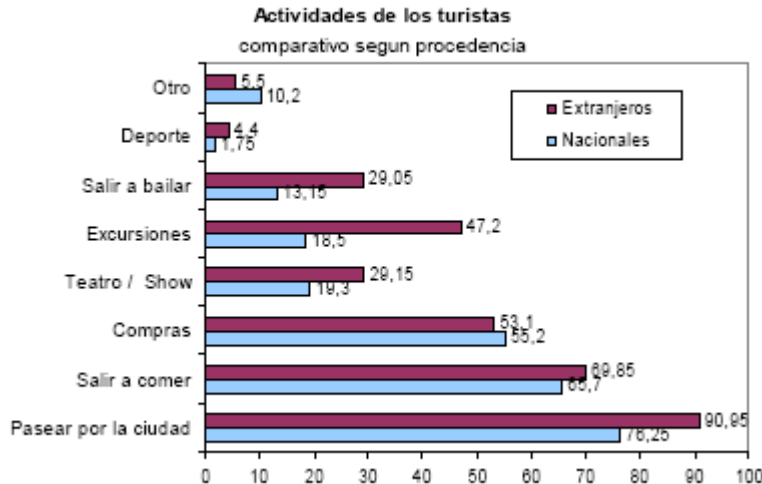
En cuanto a la relación entre las personas con quienes se comparte el viaje, se observa en el gráfico que las respuestas fueron repartidas. Más de un tercio viene en familia (35%), con porcentajes similares los turistas que viajan en pareja (22%) y los que viajan solos (21%) y los que visitan la ciudad con amigos se ubican en tercer lugar con un 15%.



Actividades que realizan en la ciudad

Las **actividades** que los turistas realizan en la ciudad son las siguientes:

Gráfico N°24: Actividades que realizan los turistas en Córdoba



Se puede observar en líneas generales que las actividades como pasear por la ciudad, salir a comer, y realizar compras poseen un alto porcentaje de ocurrencia. Si bien tanto los turistas nacionales como los extranjeros han elegido realizar primordialmente estas actividades, los extranjeros poseen un mayor porcentaje de protagonismo en las mismas y en otras actividades como ir a teatros, realizar excursiones, salir a bailar, realizar deportes y otros.

Modo en que el turista se ha informado acerca del destino

En lo que respecta al **modo en que el turista se ha informado** acerca del destino cordobés, se puede concluir que en su mayoría los turistas que visitan la ciudad ya la conocen, también siguen recomendaciones de sus referentes. Una gran parte se informa mediante Internet y por medio de folletos, y en menor medida por la televisión, casas de turismo de Córdoba, y diarios.



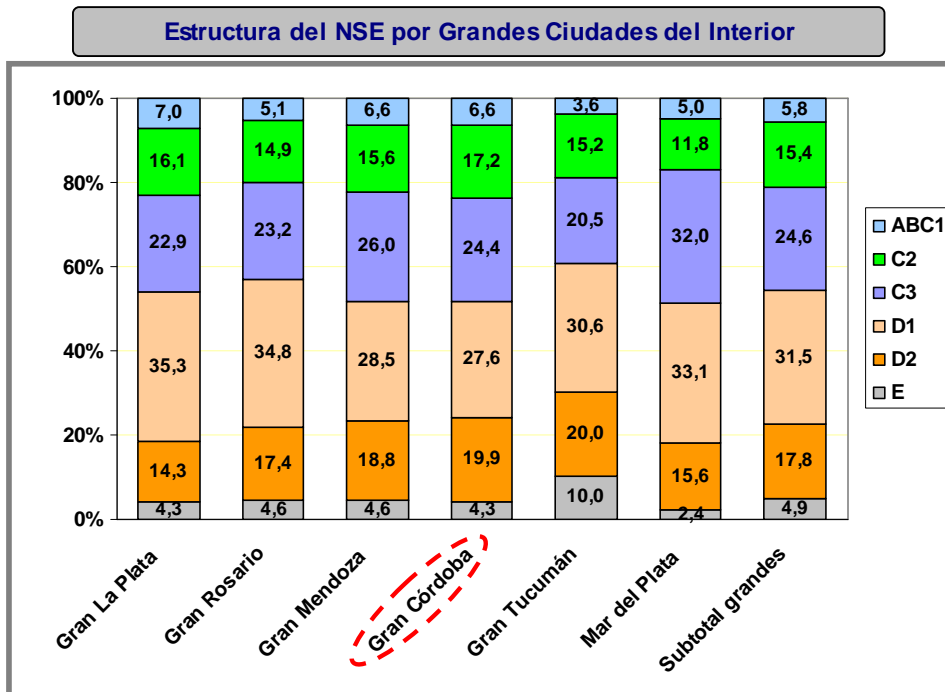
Estudio del mercado meta de consumidores y no consumidores

Estructura del NSE en la ciudad de Córdoba

Córdoba posee una población total de 3.066.801 habitantes, según datos del último censo.

A continuación, en el gráfico N° 25 se expone una ilustración acerca del NSE en Córdoba. La misma fué extraída de una publicación realizada por la Asociación Argentina de Marketing, en el año 2006. Se puede observar que la clase alta, media alta, y media (ABC1, C2, y C3) está formada por el 48,2% del total de la población. Siendo este el mayor valor observado entre las grandes ciudades del interior del país.

Gráfico N° 25: Nivel socioeconómico en Córdoba





Análisis del proceso de compra de clientes y no clientes

Para poder analizar el proceso de compra de los clientes y no clientes de la agencia de viajes en la ciudad de Córdoba se ha realizado una investigación exploratoria, mediante la técnica de entrevistas en profundidad. Los turistas entrevistados son turistas de tipo A, y turistas tipo B (definidos en el marco teórico) A continuación se exhibirán los resultados y conclusiones obtenidos de la misma.

Motivos de compra de Viajes y turismo

En relación a los motivos en los que se compra viajes o productos relacionados al turismo, prevalecen:

- Conocer nuevas culturas, nuevas localidades, y nuevos países (más importante)
- Descansar
- Divertirse con grupos de amigos
- Perfeccionarse en su profesión

Además se han mencionado los siguientes motivos menos prioritarios:

- Hacer deportes y actividades de aventura
- Visitar parientes
- Realizar negocios

Tipo de productos que generalmente compran

A continuación se detallan los productos turísticos más comprados:

- Estancia en hoteles
- Paquetes promocionales (combos integrados por transporte Bus o aéreo + transfer + estadía, All inclusive)
- Aéreos

En menor cantidad compran:

- Bus
- Seguros de viaje
- Excursiones
- Paseos



Participantes que intervienen en la decisión de compra

Teniendo en cuenta las personas que acompañan al turista, se dan las siguientes situaciones de decisión:

- Viajes vacacionales en familia se deciden en familia, o el padre de familia
- Viajes vacacionales en pareja, se deciden conjuntamente
- Viajes vacacionales individuales, la misma persona
- Viajes vacacionales de amigos, en conjunto
- Viajes por negocios y perfeccionamiento profesional lo decide la misma persona, o la empresa/ cliente para los que trabaja.

En este apartado la decisión de la compra tiene mucho que ver con el motivo del viaje, como se observó anteriormente si los viajes son grupales en general las decisiones se toman conjuntamente. En cambio si los viajes son individuales las decisiones quedan en general deliberadas por el mismo individuo.

Factores que más influyen sobre la decisión de la compra del viaje/ producto/ servicio

Teniendo en cuenta los tipos de factores influyentes en la compra apuntados en el marco teórico, a continuación se detallan los que más inciden en la compra de un determinado Producto/ servicio turístico. Los primeros 4 factores son los que poseen mayor peso:

- Renta disponible
- Precios de los servicios turísticos
- Tasa de cambio (según la conveniencia del origen y destino del turista)
- Precio de otras alternativas de viaje

Los siguientes 5 factores han sido mencionados de manera no determinante:

- Información
- Disponibilidad de bienes y servicios turísticos
- Calidad de los bienes y servicios turísticos
- Tiempo disponible
- Distancia y tiempo de viaje

Si bien en su mayoría los factores más importantes se relacionan con lo económico, se debe hacer una aclaración respecto a los factores que influyen en la decisión de compra, teniendo en cuenta los distintos rangos etarios.

Tanto para los jóvenes como para los adultos el factor que más incide es su renta disponible.



A los jóvenes les interesa en mayor medida los precios del servicio turístico, y la disponibilidad de los bienes y servicios. Mientras que a los adultos les interesa más la distancia del viaje, la tasa de cambio, y el tiempo disponible que posee para tomar la decisión.

Planificación previa del viaje

En todos los casos se ha observado que los individuos planifican antes de realizar un viaje, el tiempo de planificación está ligado al motivo que incentiva la compra. En promedio para viajes relacionados con las vacaciones se planifica entre 1 y 2 meses de anticipación, y en lo que respecta a viajes relacionados con los negocios y perfeccionamiento profesional 1 mes, si son viajes a larga distancia y 1 o dos semanas si son viajes en Argentina, también incide la urgencia del mismo.

Lugar donde se realiza la compra

Con respecto al lugar donde se realiza la compra de productos y servicios turísticos, se debe tener en cuenta los eslabones del canal de distribución de la industria de viajes y turismo.

- Casi la totalidad de los entrevistados ha comprado en **agencias de viajes y turismo**. Aún así la compra directa a los proveedores de los distintos productos es muy importante.
- Gran parte de los productos que se compran a través de las agencias de viajes son los **paquetes turísticos**, ya que brindan un servicio integral donde se facilita el armado del viaje. Otro de los motivos es porque posee un costo más reducido, y brindan un mayor nivel de información, una mejor atención lo que hace que se satisfaga las distintas inquietudes de cada individuo.
- El contacto con la agencia lo realizan primero por Internet o de manera telefónica, y luego personalmente.
- Las agencias que han elegido como lugar de compra son: Closet, Lozada, Himalaya Viajes, Barujel, Belviso, Empartur, Tur La Pampa, y Begia Turismo.
- Respecto a las **empresas proveedoras de determinados productos turísticos**, se han mencionado a Aerolíneas Argentinas, Lanchile, Urquiza, Flecha Bus, el Rápido, y algunos hoteles de los cuáles sus nombres no recuerdan.
- Los beneficios de comprar directamente al proveedor tienen que ver con saciar una única necesidad, y ahorrar en el costo, sin pagar intermediarios.



Frecuencia de compra

Para determinar la frecuencia de compra es necesario diferenciar primero motivos por los que los individuos emprenden sus viajes. Si se considera que el viaje es por vacaciones el promedio es 1 o 2 veces por año, en cambio si los viajes son de negocio la frecuencia es 1 o 2 veces por mes.

Gasto promedio por viaje

El gasto también tiene que ver con el motivo del viaje. Para realizar las vacaciones los individuos entrevistados disponen en promedio de un monto que oscila entre los \$1500 y \$6000 por persona. Para realizar viajes relacionados a la profesión y los negocios es medianamente subjetivo ya que muchas veces corre por cuenta del empleador, pero en general gastan desde \$200 a \$1000 dependiendo de la distancia y de la cantidad de días de estadía.

Evaluación de la Oferta

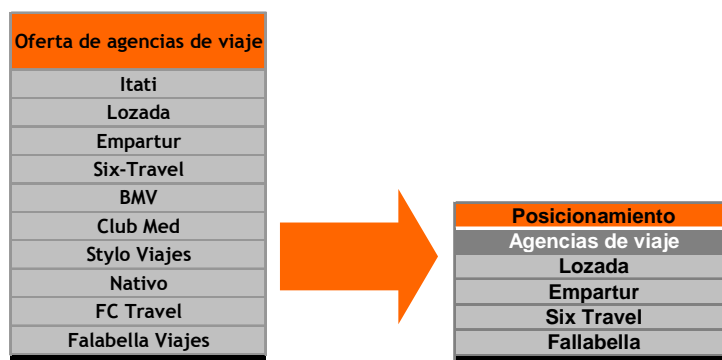
Mención espontánea de agencias de viaje

Lozada, Empartur; Closet, Himalaya Viajes, Rapitour, Barujel, Anlitour, Club Armenio, Belviso, Six Travel, Empartur, Asatej, Transatlántica, Despegar.com, Magitur, Begia Viajes, Atlanta, Setur, Falabella viajes.

Cabe destacar que de los 4 no clientes de Closet, solo uno lo ha mencionado. Lozada Viajes ha sido mencionado por 7 de los 10 entrevistados de manera espontánea.

Evaluación Guiada de agencias de viaje

En base al siguiente listado de agencias de viaje, se les ha solicitado a los encuestados que respondan a una serie de preguntas, teniendo en cuenta el nivel de conocimiento, ubicación, percepción del precio, valoración de la infraestructura, imagen, atención, variedad y calidad de productos, servicios diferenciales, y nivel de satisfacción general.





En términos generales, en relación a la imagen percibida de las agencias de viaje, se observó que las que solo 4 de las 10 empresas sugeridas han sido reconocidas por la mayor parte de los entrevistados.

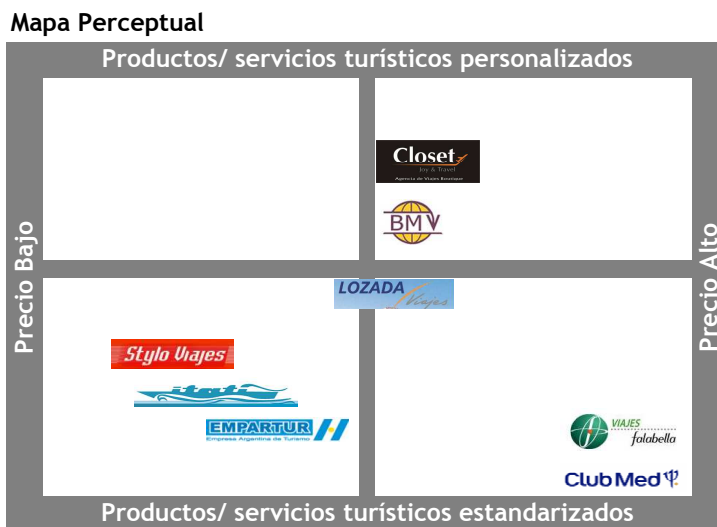
A continuación se presentan una serie de conclusiones en base a este apartado:

- *Lozada Viajes: Empresa Líder Indiscutido*
- Esta empresa posee un importante posicionamiento, gracias a la cobertura y a su infraestructura estandarizada.

Cuentan con suficientes piezas comunicacionales informativas que da buena imagen, además cuenta con una larga trayectoria en el mercado cordobés. Algunas ventajas que han mencionado los entrevistados fueron acerca de su buena atención y cumplimiento, poseer una amplia gama de productos a precios moderados, y su seriedad.

- **Empartur:** es una empresa con una amplia trayectoria, que ofrece productos básicos a un costo accesible.
- **Six Travel:** posee precios muy accesibles.
- **Falabella Viajes:** Empresa internacional. También cuenta con una buena imagen en lo que respecta a su infraestructura, posee algunos paquetes diferenciados como los que apuntan a mieleros, y muchos paquetes internacionales, su precio es percibido como alto. Una de las mayores ventajas que posee es su franja de atención horaria.

Gráfico N°26: Mapa perceptual según personalización del viaje y precios





Evaluación del Concepto Boutique

Este apartado ha sido analizado para indagar acerca del grado de conocimiento que las personas entrevistadas poseen acerca de la connotación “Boutique”.

La mayoría no supo que es exactamente el concepto boutique, lo asocian más a un local de ropa. Pero algunos entrevistados han definido al concepto boutique como sigue:

- “Algo diferente, con jerarquía y buen gusto”
- “Algo especial”
- “Algo que brinda productos o servicios diferenciales, especializados, y adaptados a un target particular”.
- “Algo extravagante, raro, y exclusivo”

De los que han podido definir débilmente el concepto boutique se imaginan una agencia de viajes boutique de la siguiente forma:

- “Ofrece productos exóticos, exclusivo, a una cartera de clientes muy selecta, con una atención diferencial, donde se genera sentido de pertenencia”.
- “Agencia que brinde atención personalizada, mucho asesoramiento y lugares exóticos”.
- “Agencia que tenga jerarquía, atención distintiva y exclusiva”.
- “Agencia a la medida, que sea flexible en cuanto a las distintas necesidades de los clientes”.
- “Agencia Shick, atención personalizada”

Cabe resaltar que de los 10 entrevistados, 6 son clientes de Closet, sin embargo a la hora de tener que reconocer la existencia de una agencia de viajes Boutique en Córdoba o Argentina, solo 4 identificaron a Closet.

De las personas entrevistadas 3 estarían totalmente dispuestas a pagar un precio adicional por obtener un producto / servicio boutique



Construcción de la Agencia de viaje “a la medida”

Para la construcción de una agencia de viajes a la medida se les dio la tarea a los entrevistados que definan como se imaginan la agencia de viajes que les brinde un viaje ideal, para que satisfaga sus necesidades al 100%

En resumen las conclusiones fueron las siguientes:

- En cuanto a la **infraestructura y decoración**, debe contar con los siguientes atributos:
Moderna, simple, organizada, bien equipada con mucha folletería y soporte multimedia que haga proyectar el viaje, colorida con fotos de los distintos destinos.
- Debería **ubicarse** preferentemente en la zona céntrica o Nueva Córdoba, o en un Shopping (por la amplitud horaria).
- Debería pertenecer a una **cadena local**.
- **Los productos se tendrán que organizar preferentemente según**
 - Tipo de actividad que motiva el viaje
 - Tipo de turismo
- **Debería ofrecer los siguientes productos:**
 - Paquetes promocionales flexibles y adaptados a cada uno
 - Servicios de viajero, cambio, y paquetes, transporte, seguros, estadías, transfer.
 - Lugares exóticos
- **Debería ofrecer los siguientes servicios**
 - Asesoramiento exclusivo (Mucha información del lugar de destino, mapas, base de restaurantes y destinos de interés)
 - Customización del cliente
 - Ofrecer soporte tecnológico avanzado donde se dé información de manera automática vía Web, y se puedan realizar las transacciones por Internet.
- **Precios:** accesibles, descuento por tipo de pago, brindando la mejor relación calidad-precio.
- **El perfil de contacto debería:**
 - Saber escuchar al cliente, ser ágiles, proactivos, simpáticos, y profesionales
 - Tener una buena presencia, y uniformados.



Conclusiones acerca de la naturaleza del mercado:

A nivel mundial:

- Crecimiento continuo del turismo internacional.
- Notable crecimiento del PIB de las economías de los mercados emergentes y de los países en desarrollo gracias a sus actividades turísticas.
- Las recientes turbulencias de los mercados financieros no han tenido por el momento ningún efecto significativo en los resultados del turismo, ya que existe una resistencia de la demanda turística frente a factores externos.

A nivel Nacional:

- Argentina ocupa el tercer lugar dentro de América Latina como país con mayor crecimiento a nivel turístico.
- La actividad turística Argentina se encuentra en una fase de crecimiento. Tanto extranjeros como argentinos están eligiendo nuevas opciones dentro de la oferta del país, lo que determina que la industria del sector se haya constituido en una de las de mayor índice de inversión.
- Mercado crecimiento del turismo receptivo sobre el emisor fomentado gracias a la depreciación de la moneda argentina respecto a otras monedas como el Euro, el Dólar, y el Real (monedas de los países que más visitan Argentina). Además se está dando un gran crecimiento en el gasto turístico que disponen los extranjeros.
- Con respecto a las motivaciones que hacen que los turistas emprendan su viaje, la mayor parte del turismo tanto emisor como receptivo viaja por vacaciones u ocio, el segundo lugar de prioridad son las visitas a familiares y amigos para los extranjeros y los negocios para los argentinos.
- En cuanto a la organización del viaje sólo el 14% de los argentinos organizan sus viajes al exterior mediante agencias de viaje.

A nivel provincial:

- Al igual que la tendencia mundial y nacional el turismo de esta región se encuentra en crecimiento habiendo aumentado el turismo en 10 años (1996-2006) un 114%. A esto se le agrega el hecho de que en los últimos años Córdoba se ha impuesto como destino de turismo interno.
- El 26% de los turistas que visitan Córdoba son extranjeros (en su mayoría provenientes de América Latina y de Europa), y el 74% restante son argentinos (en su mayoría de Buenos Aires y de distintas regiones de Córdoba - turismo doméstico). Lo que ha motivado a estos turistas a visitar la provincia es principalmente el paisaje urbano y el patrimonio histórico y cultural.
- En lo que respecta a sus gastos invierten la gran mayoría en alojamiento y en comida.



- Con respecto al perfil general de los turistas que visitan la ciudad se puede concluir que en su mayoría son profesionales que viajan solos o acompañados de una persona más, se acercan a visitar Córdoba por recomendaciones y búsquedas en Internet, pero solo el 5% contrata sus servicios por agencia (porcentaje menor que a nivel nacional).

Mercado meta de consumidores y no consumidores:

- Los principales motivos que manifiestan los sujetos entrevistados por los cuales adquieren productos turísticos son: conocer nuevas culturas, localidades y países, descansar, divertirse con amigos, y perfeccionarse a nivel profesional.
- Los principales productos que se adquieren en agencias de viajes son: estancia en hoteles, paquetes promocionales, y aéreos. En un segundo nivel compran pasajes de bus, seguros de viaje, excursiones y paseos.
- En cuanto a los participantes que influyen en la compra podemos observar:
 - ⇒ Viajes vacacionales en familia, deciden la familia, o el padre de familia
 - ⇒ Viajes vacacionales en pareja, se deciden conjuntamente.
 - ⇒ Viajes vacacionales individuales, la misma persona.
 - ⇒ Viajes vacacionales de amigos, en conjunto.
 - ⇒ Viajes por negocios y perfeccionamiento profesional lo decide la misma persona, o la empresa/ cliente para los que trabaja.
- La renta disponible, los precios de los productos turísticos, la tasa de cambio favorable, y los precios de la competencia se presentan como los principales factores que influyen en la decisión de compra.
- Si bien todos los encuestados manifiestan que le dedican tiempo a la planificación del viaje, el tiempo que se le dedica al mismo depende del motivo del viaje.
- Respecto del lugar de compra se puede observar que las empresas proveedoras de productos y servicios turísticos acaparan una porción del mercado cada vez más grande. Los entrevistados compran directamente a proveedores cuando sólo necesitan satisfacer esa necesidad que los mismos brindan, y a un menor costo. Mientras que en las agencias de viajes en su mayoría compran paquetes turísticos.
- La frecuencia con la que se consumen productos y servicios turísticos depende del motivo del viaje: si el motivo es vacacionar los viajes se realizarán de una a dos veces al año, en cambio si el motivo del viaje es por negocios su frecuencia es de 1 a 2 veces por mes.
- El gasto en el que se incurre para vacacionar es muy amplio y variando, oscilando entre \$1500 y \$6000 por persona. Y el gasto por negocios oscila entre \$200 y \$1000.
- Las agencias de viaje mejor posicionadas según los entrevistados son: Lozada Viajes (Líder), seguida por Empartur por su trayectoria y costo, Six Travel por sus precios accesibles, Falabella Viajes por su imagen general.
- Closet siendo una agencia de viajes boutique no es identificada como tal por sus clientes.



Análisis Interno



Análisis Interno

En este módulo de análisis se describe lo que actualmente esta haciendo la organización en términos de estrategias referidas al mix de marketing, así como la situación financiera actual de la empresa.

El análisis interno se estructura a partir de los siguientes módulos:

- Descripción de la empresa.
- Comunicación / Promoción.
- Análisis Económico / Financiero.
- Análisis de los Canales de Distribución.
- Análisis de la Estructura de precios.

Descripción de la empresa

A continuación se describen las principales definiciones estratégicas de la empresa, a saber:

- Misión
- Definición de agencia boutique
- Atributos diferenciales.

Las mismas se encuentran definidas formalmente en la organización.

Misión

Closet Joy & Travel es una agencia de viajes boutique que comercializa experiencias turísticas a través de un servicio pensado para pasajeros exigentes.

“Somos profesionales capacitados para satisfacer con eficiencia los intereses de pasajeros argentinos y del mundo. Conocemos tus deseos, atendemos tus motivaciones y hacemos que las cosas sucedan”.

Visión

“Esperamos consolidarnos en el mercado de Córdoba, Argentina, y el exterior como agencia de viajes boutique, que apunta a crear junto a nuestros clientes una experiencia única e inolvidable, realizada a la medida”

Objetivos actuales

- Que los ingresos superen los costos totales (CF. Y CV.)
- Mejorar el posicionamiento
- Realizar alianzas con empresas para agregar valor a los productos y servicios ofrecidos a los clientes



Valores Boutique

- Ofrecer servicios personalizados y exclusivos, diferenciados por la creatividad y el alto estándar de calidad que los definen.
- Estilo y vanguardia distinguen a cada uno de sus productos y servicios.
- No se venden destinos sino experiencias
- Ética profesional

Historia

Closet es una agencia de viajes que comenzó a operar en Córdoba en Noviembre del año 2006. Este emprendimiento fue iniciado por tres socios: una pareja de profesionales jóvenes que poseen especialización en turismo, comunicación, diseño gráfico y otra vinculada al turismo y sobretodo con mucha experiencia practica en el manejo de una agencia.

Los pilares iniciales de diferenciación de la agencia fueron:

- El concepto “agencia boutique”, significando servicios exclusivos y de alto estándar de calidad.
- Todas las líneas de producto turístico diseñadas, partiendo de la convicción de que el viaje se desarrolla en tres etapas particulares, que vinculan las necesidades y expectativas diferentes de los pasajeros. Por esta razón se ha creado un concepto de 3 maletas en donde cada una de ellas simboliza una etapa distinta que vivencia el viajero; los anhelos, la experiencia, y los recuerdos.
- El desarrollo de una línea de productos orientado al segmento gay.

Cabe destacar que tanto el diseño de la infraestructura hasta el material de soporte responden a estos criterios mencionados anteriormente. Es por esto, que su nombre deriva de un concepto conocido por la comunidad gay que quiso significar “un guiño” para este mercado.

Durante el año 2007, 2 de sus socios deciden abandonar la empresa para dedicarse a otros intereses personales, generando algunos problemas en la organización.

Debido a los últimos cambios que han sufrido en el transcurso del último año, la directiva posee sobrecarga de trabajo, absorbiendo responsabilidades de diversas índoles, como la gestión administrativa, el diseño y comunicación de la agencia, y en muchos casos ha emprendido acciones de publicidad y marketing.

Es por eso que ha decidido contratar a principios del año 2008 un nuevo empleado que esté a cargo del área de marketing de la empresa, para que aliviane sus tareas en la gestión, organización y profusión de la empresa.



Organigrama

Ilustración N° 1: Organigrama de Closet Joy & Travel



Los integrantes de la agencia de viajes aún no han podido organizarse adecuadamente, para realizar una gestión eficiente de sus labores.

La directiva posee poca / reciente experiencia en el manejo operativo de una agencia (al dejar el puesto la persona que centralizaba esta función).

En este momento una de sus nuevas empleadas, encargada del área de marketing turístico está iniciándose y capacitándose para llevar a cabo estas acciones de marketing (acciones tácticas).

En general el staff de la agencia se encuentran en continua capacitación acerca de temáticas relacionadas al turismo (gestión, productos novedosos, y nuevas tendencias), para poder asesorar a clientes de manera óptima, y perfeccionarse a nivel profesional.

Análisis Económico / Financiero (Análisis de Ventas)

Con el objetivo de preservar la privacidad de la información de la facturación e ingresos de Closet Joy & Travel no se trabajaran valores absolutos. Para realizar un análisis comparativo mensual se presentarán los porcentajes de evolución de los 12 meses del año 2007 (los datos del año 2008 aún no se encuentran procesados)

Cuadro N° 24: Evolución por Mes/año de la facturación

Facturación/ Ingresos						
Año	Meses	Q de ventas	Q de pasajeros	Incremento mensual de Facturación (%)	% participación mensual de facturación	Ingr.(*)/ fact.(%)
2006	Diciembre	29	63	100%	100%	-
Total '06		29	63	-	100%	-
2007	Enero	22	50	100%	8%	9%
	Febrero	14	22	-50%	4%	8%
	Marzo	28	42	162%	10%	7%
	Abril	25	38	-17%	8%	6%
	Mayo	10	12	-62%	3%	14%
	Junio	19	24	58%	5%	7%
	Julio	18	32	56%	8%	10%
	Agosto	25	51	-20%	6%	8%
	Septiembre	13	21	-26%	5%	8%
	Octubre	26	42	97%	9%	7%
	Noviembre	31	58	63%	15%	11%
	Diciembre	41	88	36%	20%	9%
Total '07		272	480	-	100%	9%

(*) NOTA: El ingreso es el dinero que efectivamente le gana a la agencia, y representa el % de comisión sobre la facturación



El comportamiento de la facturación de Closet Joy & Travel está muy marcado por la estacionalidad que enfrenta el rubro turismo.

Análisis por Temporadas

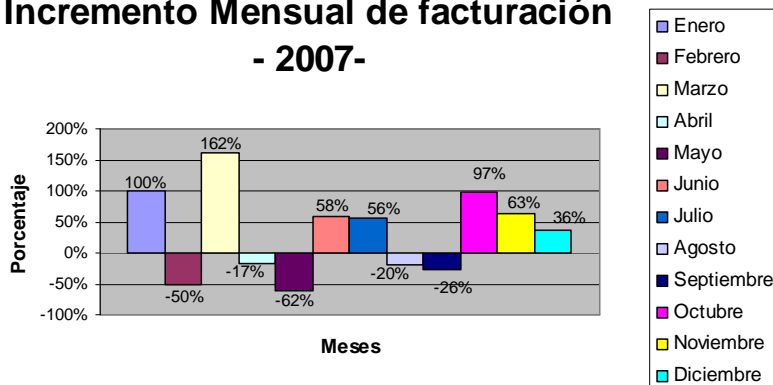
En el rubro turístico en Argentina la estacionalidad está marcada por 3 etapas fundamentales, que tienen que ver con las estaciones del año, y con las vacaciones de los individuos en Argentina, estando las mismas detalladas a continuación:

- Temporada Alta (Fines de Diciembre - Febrero y Julio)
- Temporada Media: (Principios Diciembre - Marzo)
- Temporada Baja (Abril - Junio y Agosto - Noviembre)

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución que ha tenido la facturación de la empresa. La variación de la misma se corresponde con los patrones de temporada alta, media y baja.

Gráfico N° 26: Evolución por Mes/año de la facturación

Incremento Mensual de facturación - 2007-



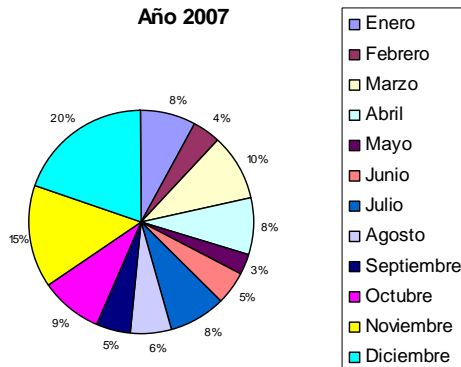
Los meses donde se ha incrementado la facturación respecto al mes anterior son los siguientes; Enero, Marzo, Junio, Julio, Octubre, Noviembre y Diciembre, sobresaliendo el mes de **Marzo** con un **162%** (temporada alta y media).



Gráfico N° 27: Participación Mensual de la facturación 2007

% Participación mensual de facturación

Año 2007



Si se comparan los meses de mayor participación sobre el total de la facturación del año 2007, Diciembre es el que posee mayor peso con un **20%**, Noviembre con **15%**, Octubre con **9%**, y Enero y Julio con **8%**, coincidiendo todos los meses anteriores con la temporada alta del turismo.

Relación Ingreso/ Facturación

Teniendo en cuenta la relación establecida entre la facturación y el ingreso, se puede observar que el mes de Mayo es el que mayor porcentaje posee, seguidos por Noviembre, y Julio. Por el contrario Marzo y Abril son los que poseen menores porcentajes de ingresos sobre la facturación.

Gastos Fijos y Variables

En este análisis no se pueden exhibir los montos exactos de los balances de la agencia, pero si se presentará el gasto total del año 2007.

En cuanto a la distribución de los costos el **33%** corresponden a costos variables y el **67%** a los costos fijos.

Resultados

Teniendo en cuenta los datos de facturación, los ingresos, y los gastos de la agencia se presenta a continuación una tabla de resultados con los montos reales de la agencia.

Cuadro N° 25: Resultados económicos

Resultados

Meses	Monto (\$)
Enero	-2.221,12
Febrero	-2.702,90
Marzo	-2.096,49
Abril	-1.499,52
Mayo	-2.524,36
Junio	-5.805,46
Julio	-1.255,82
Agosto	-2.512,16
Septiembre	-3.126,61
Octubre	-2.295,43
Noviembre	2.879,64
Diciembre	3.526,69
Total	-19.633,54



Sin tener en cuenta Noviembre y Diciembre, todos los meses dan por resultado **pérdida** en el balance, tal como se ha aclarado a comienzo del informe, como uno de los problemas más importantes que afronta la agencia.



Análisis de venta por producto:

En el año 2007 los **destinos más vendidos** fueron los siguientes:

- Brasil (sur): 57 paq.
- Iguazú : 14 paq.
- Mendoza: 12 paq.
- Costa Arg.: 10 paq.
- Otros destinos: 7 paq.

Los **servicios más vendidos** fueron:

- Paquetes: 100 unidades
- Aéreos: 43 unidades
- Bus: 34 unidades
- Alojamiento: 10 unidades
- Seguros: 3 unidades

Market Share:

Para estimar el Market Share de Closet Joy & Travel se tienen en cuenta los siguientes datos que ya fueron presentados en el análisis externo y de mercado:

- Según un informe realizado en el año 2007 por la CAT (Cámara Argentina de Turismo) se estimó que en el año 2006 la IVT (industria de viajes y turismo) aportó un **7,41%** al PBI argentino, participando del mismo con **\$41.695** millones a precios constantes de 1993, siendo el PBI **\$654.413** en el 2006 a precios corrientes.
- La industria turística se compone de tres sectores básicos: **agencias de viajes**, hotelería y transporte. A estas se les suman otras como restaurantes, centros de esparcimiento, divertimentos y compras.
- Del PBVT (producto bruto turístico), las **agencias de viajes** participan en un **20%**.
- Las Agencias de Viajes y turismo se clasifican y participan de la siguiente manera: **EVT - Empresa de Viaje y Turismo**, **AT - Agencia de Turismo**, **AP- Agencia de Pasajes**, **ESFL - Entidad sin fin de lucro**.
- En el año 2006 existían en **Argentina 3.722 Empresas de viajes y turismo (82,09%** del total de Agencia de viajes del país).
- En la **provincia de Córdoba** existían en el año 2006 **304 Empresas de Viaje y Turismo (concentrando el 8,16%** de las AVT nacionales).



Derivado de la falta de fuentes de información secundaria respecto del volumen de mercado en Córdoba en el año 2007, se realizará la estimación a partir de la información antedicha del año 2006, y la facturación de Closet del año 2007 (teniendo en cuenta su apertura a partir de Noviembre del 2006). A continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- **Conclusión 1:** Del PBI Nac. (\$654.413 Millones), la IVT participa en un 7,4% (\$41.695 Millones)
- **Conclusión 2:** De \$41.695 Millones (PBVT), el 20% proviene de las agencias de viajes (\$8.339 Millones)
- **Conclusión 3:** De \$8.339 Millones que provienen de las agencias de viajes en Argentina, el 82,09% son producto de EVT, (\$6.845,55 millones)
- **Conclusión 4:** Si \$6.845,55 millones provienen de EVT del total de Argentina, y Córdoba participa de este total de agencias en un 8,16%, se podría estimar que en Córdoba los ingresos generados por las EVT son de \$558,59 Millones.



Conclusión 5: El Market Share de la Agencia Closet Joy & Travel es de 0,0083%



Distribución

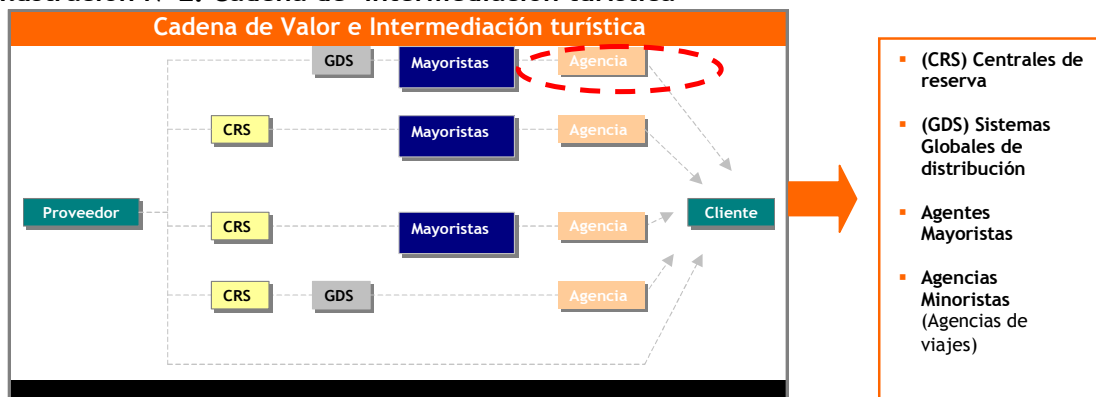
Cadena de Distribución

Para comprender como la empresa hace llegar su producto al consumidor, es necesario describir como está conformada la cadena de distribución.

Dentro de la cadena de valor de la Industria del turismo, Closet se encuentra situado en la categoría canal de venta minorista, dentro del ramo agencia de viajes minorista.

Sería el último intermediario antes de que el servicio ofrecido llegue al consumidor final.

Ilustración N° 2: Cadena de intermediación turística



Fuente: Cámara Argentina de Turismo(CAT) - Efectos de Internet en el sector de agencias (2007)

Cabe aclarar que en la organización de las actividades de distribución se destaca la peculiaridad de la no-linealidad en la red de distribución de agencias de viajes, el encaminamiento del flujo del negocio turístico no admite una única ruta secuencial, sino que existe red a través de la cual la oferta y la demanda pueden encontrarse por múltiples caminos. En esta red el principal elemento irruptor del sistema es Internet.



Fijación de precios

Para conocer la fijación de precios de la agencia de viajes, es conveniente analizar los precios establecidos en el sector.

Estrategia actual de precios

La estrategia actual de precios que utiliza la empresa en parte está dada por los proveedores de distintos servicios. Donde los mismos establecen un precio final al consumidor, y marcan la comisión que se ganará con cada venta.

Cuadro N°26: Márgenes de ganancia que obtiene la agencia por la venta de un servicio de cada proveedor junto con su participación relativa en las ventas totales

Tipo de Servicio	Comisión estimada	Volumen de ventas que se esperan
Aéreos de cabotaje	1%	Alto
Aéreos internacionales	1%	Medio
Bus	10%	Alto
Alojamiento Nacional	10%-20%	Medio
Alojamiento Internacional	10%-20%	Bajo
Excursiones	10%	Bajo
Seguros	25%-30%	Bajo
Paquetes con Bus	10%-15%	Medio
Paquetes con Aéreo	10%-20%	Bajo

En base a lo establecido por los proveedores de servicio, la agencia puede sacrificar comisión para establecer un precio más competitivo. Pero no le es del todo rentable.

Los servicios ofrecidos más rentables son los seguros para pasajeros, seguido por los paquetes aéreos, y los alojamientos.

Se debe considerar el volumen de ventas estimado que cada servicio genera, siendo así los servicios con mayor rotación los pasajes aéreos de cabotaje, y de Bus, seguidos por los alojamientos nacionales y paquetes con bus, y con bajo volumen de ventas los alojamientos internacionales, los seguros y las excursiones.

Punto de Equilibrio

Para su cálculo se considera el volumen de facturación necesario para cubrir los costos totales. Como no se han revelado datos monetarios de la facturación, ni de los gastos mensuales, pero si los resultados (expuesto en el análisis económico-financiero), se puede observar donde figuran los resultados negativos (de Enero a Octubre) muestran la cantidad de facturación mensual que debió facturar de más la agencia para cubrir con los costos totales mensuales. Otra manera de explicar el punto equilibrio es sacando un promedio de los gastos totales mensuales (\$5.514), de esta manera, es más simple afirmar que Closet deberá facturar por mes un monto igual o superior a \$5.514 para cubrir sus gastos mensuales totales.



Comunicación/ Promoción

Acciones de Comunicación y Publicidad

A continuación se resumen las acciones de Comunicación y Publicidad realizadas.

Cuadro N° 27: Acciones de comunicación y publicidad

Acciones de comunicación y publicidad				
Mes/Año	Acción realizada	Medio	Inversión	Resultados observados
Nov. 2006	Mailings institucionales (con promociones a clientes)	Internet	\$ 0	Regular
Nov. 2006	Subir información de Closet a buscadores de Córdoba, Argentina e internacionales relacionados con el turismo	Internet	\$ 0	s/d
Total 2006			\$ 0	
Ene.2007	Mailings institucionales (con promociones a clientes)	Internet	\$ 0	Regular
Ene.2007	Mención Agencia de viajes Closet	Revista Patio Olmos "Diario del Viaje"	\$ 0	s/d
2007	2 publiotas	Revista Punto a Punto	\$ 0	s/d
06 May. 2007	Cita de Closet (publicidad de un mayorista)	Diario La Voz Del Interior	\$ 0	Bueno
13 May. 2007	Cita de Closet (publicidad de un mayorista)	Diario La Voz Del Interior	\$ 0	Bueno
Oct.2007	Reparto Folletos institucionales	Impresión	\$ 165	s/d
		Reparto vía pública	\$ 40	
Nov. 2007	Publicidad	Revista Eléctrica Magazine	\$ 200	s/d
Dic. 2007	Nota periodística	Diario online Infonegocios	\$ 0	s/d
Total 2007			\$ 405	
Ene.2008	Nota periodística	Diario Comercio y Justicia	\$ 0	s/d
Feb. 2008	Nota periodística	Punto a Punto	\$ 0	s/d
Abr. 2008	Plan de referidos	e-marketing	\$ 450	Se generaron 120 datos
Abr. 2008	Newsletter	Internet	\$ 400	Bueno
20 Abr. 2008	Cita de Closet (publicidad de un mayorista)	Diario Clarín	\$ 0	s/d
17 Abr. 2008	Promoción en evento	Participación de sorteo en colegio de escribanos de Cba (*)	\$ 0	Se completaron 60 fichas con datos escribanos
11 May. 2008	Promoción en evento	Stand en Feria Nupcial-Sheraton	\$ 650	Se completaron 103 Fichas con datos de novios + alianza con proveedores
Total parcial 2008			\$ 1.500	
Total invertido			\$ 1.905	

(*) Premio del sorteo fue cortesía de Flechabus, y un complejo de cabañas en Mendoza a cambio de su nombramiento en el evento

Estrategia actual de posicionamiento

Si bien la empresa no posee una estrategia de posicionamiento definida, ha manifestado en una reunión que desean posicionar a **Closet Joy & Travel** como *“primera y única agencia de Viajes Boutique en la ciudad de Córdoba”*.

Inversión en Comunicación / Promoción

La relación entre la Inversión en publicidad y el volumen de facturación fue de 0,07% durante el año 2007.



Conclusiones del contexto interno de la empresa

Closet Joy & Travel es una empresa con pocos años de existencia que se encuentra a la vanguardia de las últimas tendencias en el mercado turístico.

Tanto en su misión como en su visión definen claramente su orientación al cliente. Para demostrar esto la agencia definió el concepto “boutique” donde brinda productos y servicios exclusivos, de alta calidad y a la medida del cliente.

Si bien a nivel organizacional poseen un organigrama definido con el fin de eficientizar el trabajo de cada empleado, todavía no llegan a tener una buena organización para generar la buena gestión.

El personal profesional está bien capacitado, y pertenecen a distintas áreas de estudio que hace que sea una estructura interdisciplinaria cuyos conocimientos se pueden sinergizar para lograr mejores resultados. Pero en este momento no pueden lograrlos.

Otro defecto es que no posee una planificación a largo plazo, lo que implica que actúe sobre a marcha y no proyecte, ni se proponga objetivos para los futuros años. Esta falta de la guía a seguir, desorienta a la organización, y hace que se pierda un mayor rendimiento que puede estar generando en el momento.

Con los clientes poseen una buena relación, ya que son muy flexibles en cuanto a las peticiones demandadas por los mismos. Los tiempos de respuesta ante una petición de prestación del servicio son rápidos.

Con respecto al producto está bien definido y respaldado por la empresa, pero a nivel comunicacional no han marcado diferencias en el mercado.

Si bien han desarrollado una segmentación de su clientela, las inversiones realizadas en comunicación para las mismas han sido escasas, esto se debe a su bajo presupuesto para la inversión.

En lo que respecta a lo económico se encuentran con resultados negativos, ya que sus gastos sobrepasan sus ingresos. Si bien existen meses donde los resultados no lo son, en el balance anual da negativo. Los ingresos en los meses positivos no llegan a ser lo suficientemente contundentes como para balancear su ingreso anual de naturaleza variable debido a la estacionalidad del sector.

Es por esto que a la agencia se le dificulta poder realizar grandes inversiones en comunicación y marketing para lograr las ventas y el posicionamiento deseado.





Diagnóstico Estratégico

En esta etapa se utilizó la herramienta FODA para establecer un inventario de las oportunidades y amenazas deducidas del análisis externo, así como de los puntos fuertes y débiles extraídos del análisis de la situación interna.

Se presentan los puntos más relevantes para los fines del trabajo, sin perder de vista los restantes que serán tenidos en cuenta en las recomendaciones finales.

Cuadro N° 28: Matriz F.O.D.A

Matriz Final FODA	
Oportunidades	Amenazas
1- Contexto cambiario favorable. 2- Crecimiento de la Industria de Viajes y Turismo, tanto a nivel nacional como internacional. 3- Mejoramiento de la infraestructura turística por incentivos nacionales aplicados al sector. 4- Falta de diferenciación parcial por parte de la oferta. 5- Crecimiento del volumen de turistas (emisivo y en especial el receptivo). 6- La utilización de tecnologías de la información incide en la mejora de la calidad de los servicios	1- Posibilidad de nuevos ingresantes por atractivo del sector turístico. 2- Las agencias de viajes pierden espacio en la intermediación derivado del aumento de la contratación directa. 3- Reducción de los márgenes de ganancias por comoditización del sector. 5- Mayor exigencia por parte del turista en el proceso de compra y uso de la categoría. 5- Amenaza de sustitutos
1- Ejes de diferenciación novedosos. 2 - Personal profesional especializado. 3 - Flexibilidad para adaptarse a los clientes. 4 - Alta fidelidad de clientes existentes.	1- Bajo / medio nivel de posicionamiento. 2- Resultados económicos negativos. 3- Bajas comisiones y descuentos obtenidos por parte de mayoristas. 4- Baja disponibilidad de recursos económicos para invertir en publicidad y marketing. 5- Alta desorganización del personal.
Fortalezas	Debilidades



Diagnóstico

Dentro del sector de las agencias de viajes y turismo existe una alta rivalidad no solamente entre los competidores directos, sino que también se ven amenazados constantemente por nuevos ingresantes, atraídos al sector por el crecimiento del turismo en Argentina.

Las agencias de viaje están perdiendo espacio en la intermediación, ya que favorecidos por los avances tecnológicos, los sustitutos se quedan con una gran parte del mercado de consumidores que prefieren comprar productos a menores costos mediante plataformas virtuales de reservas.

Otros consumidores realizan la contratación de sus servicios de manera directa con los proveedores que también poseen un costo menor.

La amenaza a la que se enfrentan las agencias no solo proviene de los avances tecnológicos, sino también del cambio cultural que están asumiendo los consumidores, que son cada vez más exigentes debido a la gran cantidad de información que disponen de manera accesible, y la gran diversidad de oferta. Así los consumidores están adquiriendo cada vez mayor poder sobre las agencias.

Si a estas amenazas le sumamos las debilidades de la agencia como su bajo posicionamiento, la desorganización y su escasa facturación (ocasionada por las bajas ventas, y bajas comisiones otorgadas por los proveedores), se hace muy dificultoso realizar grandes inversiones en publicidad y marketing, y al no realizarse acciones promocionales el resultado será la falta de diferenciación de sus servicios, lo que pone a la agencia en peligro de quedar obsoleta ante la competencia.

La empresa deberá comenzar a aprovechar las oportunidades del mercado, ya que Argentina está atravesando una situación de crecimiento turístico debido al cambio favorable de la moneda. Esto permitió que se realizaran mayores inversiones para mejorar la infraestructura turística del país.

Estas oportunidades en conjunto con las fortalezas que Closet Joy and Travel posee, como su amplia orientación al cliente (con productos y servicios exclusivos realizados a medida), su capacidad de flexibilizarse ante las exigentes demandas de los consumidores, y su equipo profesional, creativo, y vanguardista, deberán integrarse para poder generar ventajas competitivas.

Se necesitará planificar a mediano/largo plazo, mejorar su eficacia y organización interna para generar estrategias de diferenciación comunicables.

Siempre estando alerta a los movimientos de la competencia, y a las tendencias del mercado mundial.





Objetivos

Los objetivos estratégicos corporativos para empresas que se están iniciando, y que además poseen tamaño pequeño son: primero la consolidación, segundo la rentabilidad, y luego el crecimiento.

Para el desarrollo de este trabajo se propondrá objetivos de **consolidación en el mercado**, y como que no se va a alcanzar la masa crítica se debe renunciar a cuotas altas de crecimiento.

Existe una correlación positiva, entre la participación en el mercado y la rentabilidad a largo plazo, mientras aumenta la participación del mercado, aumenta su rentabilidad a LP por los efectos de experiencia. Para empresas que se encuentran en las primeras etapas de ciclo de vida (crecimiento), se requieren altos gastos de marketing. Por ende se esté o no en masa crítica, los objetivos de marketing deberán ser **aumentar la participación del mercado**, buscando su liderazgo y sacrificando rentabilidad a corto plazo durante un tiempo necesario.

En función del diagnóstico y del lo antedicho, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo de Venta (Cuantitativo)

- 1) Incrementar las ventas en un 35% en el período Junio 2008 - Junio 2009. Esto se podrá lograr cumpliendo también con los siguientes objetivos que se desprenden del anterior:
 - *Incrementar en un 60% el número de compras realizadas por los clientes actuales en los próximos 12 meses.*
 - *Aumentar la cantidad de pasajeros en un 40%.*
 - *Obtener una razón de venta del 20% durante el período 2008 - 2009 en los meses de mayor venta (Julio, Diciembre, Enero y Febrero) y una razón de venta del 15% para el resto del año.*

Objetivo de Marketing (Cualitativo)

- 2) Mejorar la imagen y posicionamiento de Closet Joy & Travel en el año 2008-2009, principalmente en la ciudad de Córdoba en el segmento de no clientes.
- 3) Concientizar a potenciales usuarios, durante el período 2008-2009 sobre la importancia de personalizar los viajes, y adaptarlos “a la medida” de cada cliente, como servicio básico y exclusivo bajo la nominación del concepto Boutique.

El cumplimiento de los objetivos de marketing, pretenden en todo momento, derivar en el cumplimiento del objetivo de ventas.



Estrategias



Estrategias

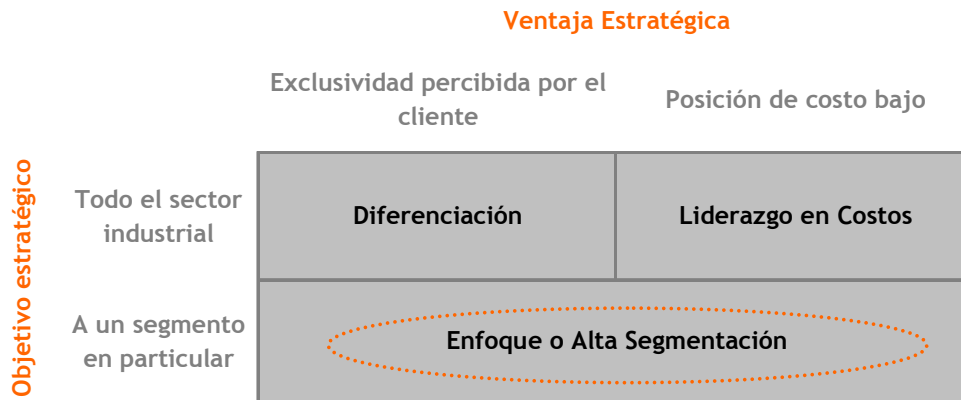
Estrategia Competitiva

Esta formulación estratégica está asociada con la “estrategia competitiva o genérica” que la compañía utilizará para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de trabajo, es decir que busca responder la pregunta *¿Cómo queremos competir?*

Este concepto básico, presentado inicialmente por uno de los autores más relevantes en el campo de la estrategia corporativa (M. Porter) propone dos grandes enfoques que pueden ser adoptados: diferenciación VS liderazgo en costos.

De acuerdo al nivel de cobertura de mercado que se defina realizar estos dos enfoques generales pueden aplicarse a todo el mercado o con un criterio de enfoque o alta segmentación.

Gráfico N° 28: Estrategias genéricas



El enfoque estratégico general girará sobre una clara estrategia de **enfoque o alta segmentación**, apuntando a un nicho particular **determinadas acciones, ligadas a la diferenciación** (sostenida a partir de la propuesta de valor integral ofrecida a los clientes, en términos de ingeniería de productos y servicios, instinto creativo, y liderazgo en calidad).



Estrategias de Cartera:

Teniendo en cuenta que se han fijado objetivos de crecimiento, la estrategia de cartera más adecuada es la matriz de dirección del crecimiento de ansoff¹⁷, que define cuatro grandes caminos estratégicos para consolidar el crecimiento de una compañía a partir de la combinación de las dimensiones productos y mercados.

Cuadro N°29: Matriz de crecimiento Ansoff

Producto \ Mercado		Actuales	Nuevos Mercados
		Actuales	Nuevos Mercados
Actuales	Penetración	Desarrollo de nuevos mercado	
Nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos	Diversificación	

- **Desarrollo de estrategias de penetración en el mercado**

Con esta estrategia se busca incrementar la participación en el mercado de sus productos actuales. (Corresponde al Objetivo 1)

- **Estrategias de Desarrollo de Nuevos Mercados**

Con esta estrategia, se pretende generar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacerse con los servicios actuales de la agencia. Como incursionar en nuevas áreas geográficas en las que actualmente no se está trabajando, o nuevos perfiles de clientes que aún no han sido explotados. (Corresponde al Objetivo 1 y 3)

- **Estrategias de Desarrollo de Nuevos Productos**

En esta estrategia se generarán cambios en el producto que impliquen mejorar la imagen y posicionamiento de la agencia. Como se podrá observar en el plan de acción que sigue a continuación, se presentará un programa de desarrollo de nuevos productos temáticos. La idea de este programa es generar productos que estén alineados al concepto boutique y que a la vez apunten al mismo segmento al que se enfoca la agencia, segmentando más sus necesidades y deseos. (Corresponde al Objetivo 2).

Estrategias de Segmentación y Posicionamiento:

En este nivel de estrategia se definirán para cada producto- mercado elegido en el nivel anterior, el segmento o los segmentos estratégicos a los que se dirigirá la agencia, así como su posicionamiento.

¹⁷ Ansoff, Igor, "La Estrategia de la empresa". Universidad de Navarra, 1976



Segmentación

Teniendo en cuenta que el target actual al cuál apunta la agencia es la clase social ABC1, y que su demanda mayoritariamente ha sido proveniente de las clases C2 y C3. Se define al **segmento estratégico**¹⁸ **prioritario** de la siguiente manera:

Personas de ambos sexos, de nacionalidad argentina y extranjeros, pertenecientes a alguno de los segmentos socio económicos ABC1, C2, y C3 que consuman experiencias turísticas o relacionadas al turismo por lo menos una vez al año.

Dentro de este segmento prioritario se puede diferenciar subsegmentos en cuanto al tipo de turismo que consumen:

- Individuos que sean aficionados a productos turísticos relacionados con lo cultural, enológico, y gourmet.
- Individuos que sean aficionados a productos turísticos deportivos (polo, golf, deporte aventura, caza de palomas).
- Individuos que quieran consumir productos turísticos como motivo de su luna de miel (mieleros).
- Individuos en general que no se incluyan dentro de los anteriores subsegmentos, y que pertenezcan a la clasificación principal del segmento prioritario.

Además se apuntará a un segmento estratégico secundario, el segmento corporativo ya que se lo considera como uno de los rubros más atractivos por su grado de crecimiento, y porque es un segmento cuya demanda es anual, y por consiguiente ayudaría a regular la marcada estacionalidad de la demanda del sector turístico. El sector corporativo en los últimos años en Argentina, han obtenido un gran crecimiento. Además con este segmento estratégico, no solo se podría gestionar el turismo emisor en Córdoba, sino que se podría trasladar a Argentina en su totalidad, y a la vez, también se podrá atraer extranjeros ejecutivos.

Se define al **segmento estratégico secundario** como:

Empresas Cordobesas que posean personal empleado cuyas actividades cotidianas incluyan viajes de negocio, viajes por incentivo, capacitaciones, y por congresos relacionados con sus actividades y afines.

¹⁸ Segmento estratégico: aquel segmento al que la consultora se va a dirigir. se tendrá en cuenta el atractivo que posea el segmento y la capacidad de la consultora para ofrecer una ventaja competitiva para el mismo.



Posicionamiento

Tomando como base la información obtenida en las entrevistas en profundidad llevadas a cabo, se elaboró el siguiente mapa de posicionamiento de las agencias de la ciudad. Dicho mapa expresa los principales atributos asociados a las distintas marcas.

Cuadro N° 30: Mapa de posicionamiento

Mapa de posicionamiento	
Agencias de viaje	Imagen de los consumidores
Lozada	Lider
	Gran Cobertura y estructura
	Trayectoria y posicionamiento
	Buena imagen en cuanto a la estructura
	Buena atención y cumplimiento
	Amplia variedad de productos
Empartur	Tradicional
	Precios accesibles
	Trayectoria
Six travel	Precios accesibles
Falabella	Empresa internacional
	Buena imagen en cuanto a la estructura
	Amplia cobertura horaria
	Productos internacionales

Se observa que ninguna de las agencias consideradas basa su posicionamiento en productos altamente personalizados.

Basándonos en la información mencionada en el marco teórico donde Philip Kotler clasifica 7 maneras de posicionarse. La imagen de Closet Joy & Travel se asentará en un solo tipo, sostenido sobre el **atributo productos y Servicios exclusivos y diferenciales “a la medida”**, esto a la vez referencia al concepto boutique.

Aspectos que conforman el servicio diferencial “boutique”:

- Servicios de alta calidad.
- Productos y servicios exclusivos y personalizados.
- Total satisfacción de las necesidades individuales del cliente.
- La creación, el fortalecimiento y la conservación de la relación con el cliente.

Este posicionamiento elegido se aplicará a todos los segmentos elegidos.



Estrategias Funcionales:

En este apartado se combinarán los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone Closet Joy & Travel para alcanzar los objetivos de marketing propuestos.

Principales áreas sobre las que se trabajará:

- **Estrategia de Productos/ Servicios:**

Respecto a los Servicios ofrecidos:

- *Modernización de línea:* Adaptar los servicios a los diferentes segmentos a los que se apunta.

Respecto a la calidad del Servicio:

Se deberá investigar el grado de satisfacción de la clientela, y corregir los reclamos para mejorar los servicios y fidelizar los clientes actuales.

Respecto a la I+D:

Se deberán introducir cambios técnicos, como un sistema o plataforma web que mejore, amplíe y facilite la entrega del servicio.

Respecto a la imagen de marca:

Marca Empresa/ Individual: Mantener la misma marca institucional que posee la agencia en la actualidad (Closet Joy & Travel), y asignar un nombre particular a cada producto según el segmento estratégico al que se apuntará.

- **Estrategia de Precios:**

- *Estrategia de precios Valor Alto:* Adoptar una estrategia de precios usando una alta calidad del producto a un precio medio, teniendo en cuenta siempre que en esta empresa se arma el presupuesto en base a las distintas necesidades de los clientes, ya que se arma el viaje a la medida, y no son estandarizados.

- *Estrategia de máximas ventas actuales:* se adoptará esta estrategia focalizándose en el aumento de las ventas a corto plazo.

- Si se basa en el parámetro de referencia. Utilizaremos una estrategia de precios basada en la *demanda*, donde se determinará un precio máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto/servicio.



▪ **Estrategia de Distribución:**

- *Estrategia de canales directos e indirectos:* se prestará mayor atención sobretodo a clientes actuales y potenciales, y se realizarán alianzas con distintos actores dentro del canal.
- *Estrategia Multicanal:* se elegirá uno o más canales de distribución a los fines de llegar a los distintos segmentos estratégicos objetivo.
- Para poder llegar al consumidor final con productos más especializados y adaptados.
- *Estrategia Pull*

▪ **Estrategia de Comunicación:**

- *Estrategia personal (Fuerza de ventas):* se basa en la comunicación cara a cara, mostrando ventajas del producto.

Se deberá capacitar e incentivar constantemente al personal de ventas para lograr así una mayor motivación y eficiencia de parte de los mismos.

- *Estrategia de comunicación Directa:* comunicación que utilizará acciones de marketing directo para llegar al público objetivo
- Estrategia de comunicación vía publicitaria: en medios especializados.
- *Aumentar la notoriedad de la imagen de la Agencia,* teniendo en cuenta el alto impacto que la agencia quiere generar.

Se deberá Comunicar a los segmentos estratégicos la importancia de personalizar los viajes a la medida de cada cliente como una herramienta estratégica para acortar los tiempos, y aumentar la satisfacción.

Además se comunicará lo que se quiere transmitir en el posicionamiento "**Agencia de Viajes Boutique**", productos/servicios exclusivos y diferenciales "a la medida".

La agencia tendrá que implementar un *control de la inversión medible*, para poder conocer el motivo por el que los consumidores adquieren determinado producto.



Programas de Acción



Programas de Acción

En esta etapa se tangibilizarán las estrategias comerciales en acciones concretas.

Programa 1: “Closet Corporativo”

Introducción:

El programa “Closet Corporativo” está orientado a aquellas empresas que actúan principalmente en el mercado cordobés. El mismo consiste en desarrollar convenios con empresas y corporaciones, cuyos empleados tengan una determinada frecuencia de viajes por razones de negocios, o actividades afines a la compañía.

La idea es que estas empresas gestionen todos los viajes de sus empleados por medio de la agencia.

Este programa incluye la propuesta a empresas de una cartera de productos relacionados a viajes corporativos, la posibilidad de que las mismas gestionen sus pedidos mediante una plataforma incompany, y por último incluirá un plan de incentivos dirigido a la/las personas encargadas de los viajes ejecutivos dentro de una empresa para poder fidelizarlas.

Objetivos:

El objetivo principal de este programa es la captación del segmento corporativo. Generando así un nuevo mercado cuyas necesidades puedan satisfacerse con los servicios actuales de la agencia. Si se observa la definición de los objetivos generales del plan, este programa satisface los 3 objetivos que se han detallado.

También este programa apunta a generar una cierta fidelidad de parte de las empresas, junto con las secretarías y decisores que gestionan los viajes de los ejecutivos.

Metodología:

El programa se llevará a cabo mediante contactos que se establecerán con las principales empresas cordobesas de mayor facturación del rubro cordobés (se poseerá como base de datos el ranking de las 500 empresas que mayor facturación obtuvieron en el 2006 de la revista Punto a Punto), se deberá contactar la cantidad suficiente de empresas hasta llegar a la aceptación de la propuesta de al menos 20 empresas.

Una vez realizado el contacto se invitará a los referentes o encargados de los viajes ejecutivos a un desayuno donde se les comentará la propuesta comercial de Closet con el material institucional ajustado específicamente al



segmento corporativo. Estos desayunos serán individuales debido a la personalización que deben otorgarle a los clientes potenciales.

Responsables:

Se contratará al empleado que estaba medio tiempo (encargada de marketing turístico) de manera fulltime para que se ocupe de tramitar los papeles y documentos necesarios para los viajes ejecutivos. Esta persona tendrá el apoyo del resto del personal de ventas en caso de ser necesario.

Control:

El programa se controlará en base a la disposición del cronograma de actividades. El responsable de su control será la directora de la agencia de viajes y la misma persona de marketing turístico deberá poseer un autocontrol diario de sus actividades.

Costo:

Existe un costo definido respecto a las impresiones que se deben realizar para presentar las propuestas a las distintas empresas (potenciales clientes), además se le debe sumar el costo de los desayunos con las personas encargadas de cada empresa. Por otro lado se suma el costo adicional del sueldo de la persona que se encargará de la gestión de negocios corporativos, y el costo por establecer una plataforma incompany dentro de la web de la agencia.

Tiempo: Durará 3 meses su desarrollo (Con inicio en Agosto del 2008). Su seguimiento será diario durante el transcurso de un año, y la cartera de clientes quedará vigente hasta que sea necesario continuar con la búsqueda de una nueva o en caso de perder clientela.

Desarrollo del programa:

El programa Closet Corporativo centrará sus esfuerzos en 3 actividades principales bien estructuradas.

- Armado de la propuesta del programa corporativo (se deberá especificar la propuesta y la cartera de productos adaptados a los viajes por negocios como los viajes individuales, viajes de incentivos a sus empleados, viajes de capacitación, y viajes para asistir a conferencias nacionales e internacionales).
- Programa de incentivos a secretarias o personal que gestiona los viajes de los empleados en las distintas empresas (mediante suma de puntos / millaje).
- Desarrollo de plataforma de servicios in Company para grandes empresas, desde Closet.



Armado de la propuesta comercial

Se deberá realizar la propuesta comercial con la que se presentará la nueva división Closet Corporativo.

La propuesta ofrecerá un combo integral de productos que faciliten no solo el armado de viajes ejecutivos sino también de aquellos viajes que se pueden generar dentro de la empresa cliente, como se detalla a continuación:

- ⇒ Viajes ejecutivos individuales por negocios.
- ⇒ Viajes de incentivo o premios que otorguen las empresas a sus empleados (como por ejemplo por el buen desempeño).
- ⇒ Viajes de capacitación (incluye seminarios, conferencias, y ferias).

El diferencial estará dado por la posibilidad de diseñar distintas opciones de viaje según cada caso, permitiéndoles a las empresas gestionar su marketing interno.

Actividades Operativas Requeridas

- Realizar la propuesta y estereotipar los productos que se ofrecerán, teniendo en cuenta los motivos, y beneficios que otorgarán a la empresa.
- Diseñar la carpeta de presentación que lleve la propuesta dentro.
- Imprimir la pieza.

Programa de incentivos (suma de puntos / millaje)

Este programa está destinado a secretarias o personas encargadas de tramitar los viajes del personal de las empresas. Dado que son los encargados de la contratación de los viajes, se los incentivará mediante un sistema de puntajes con sus respectivos premios.

Actividades Operativas Requeridas

- Diseñar el sistema de puntaje y premios.
- Definir método de control / carga de puntos
- Armar base de datos de empresas y secretarias
- Desarrollar la estrategia de comunicación.

Programa: Desarrollo de plataforma de servicios in Company para empresas

Esta actividad apunta a poder desarrollar una plataforma de servicios personalizada a cada empresa, en caso que la empresa beneficiaria lo desee.



Actividades Operativas Requeridas

- Desarrollo de una plataforma de servicios que cuenten con una serie de facilidades para agilizar el pedido de las distintas empresas.

Una vez desarrolladas estas 3 actividades principales se deberá contactar a las empresas para generar reuniones desayuno y poder captar nuevos clientes.

Actividades Operativas Requeridas

- Armar base de datos de empresas y algunos colegios profesionales sobre la base del directorio de la revista Punto a Punto.
- Realizar contactaciones telefónicas, y vía mail.
- Coordinar reuniones de presentación de los productos.

Cuadro N° 31: Resumen del programa 1 - “Closet corporativo”

Programa 1: Closet Corporativo	Duración	Resp.	Costo
Contratación del personal fulltime (se agrega costo part time)	_	Directora	\$ 700
Base de datos de Empresas (punto a punto)			
- Selección de las potenciales empresas a contactar en base a PaP	2 días	Encargada mkt tur.	s/c
- Armar base de datos de las empresas PaP y Colegios Profesionales de Córdoba.	1 semana	Encargada mkt tur.	s/c
Armado departamento Corporativo closet			
- Desarrollar productos y servicios para el segmento corporativo	1 semana	Diseñador y programador web	s/c
- Desarrollar plataforma incompany	1 semana	Diseñador y programador web	\$ 300
- Armado de las propuestas del producto de viajes corporativos individuales, de Viajes de Incentivos para empleados, viajes de capacitación, y viajes de conferencias nacionales e internacionales.	1 semana	Encargada mkt tur. Y directora	s/c
- Diseño e impresión de carpetas institucionales corporativas	1 semana		\$ 400
Armado de Sistema incentivo secretarias			
- Diseñar el programa de incentivos a secretarias: definir sistema de puntaje.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Listar productos o premios posibles para incentivos	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Armado de una propuesta comercial para los proveedores de productos que servirán como incentivos para establecer alianzas.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Listar proveedores de los productos que servirán como incentivos.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Envío de la propuesta a proveedores de los incentivos vía mail.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Contactación con proveedores de los incentivos vía telefónica.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Reuniones con los proveedores interesados para presentar propuesta	1 semana	Encargada mkt tur.	s/c
- Armar la propuesta comercial para las secretarias	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Definir método de control / carga de puntos	2 días	Encargada mkt tur.	s/c
Contactación con secretarias/ empresas			
- Envío de mail con la propuesta a secretarias de las empresas seleccionadas.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Contactación telefónica con secretarias para corroborar la recepción del mail y si están ineteresadas.	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Establecer reuniones desayuno para la presentación formal de la propuesta	2 semanas	Encargada mkt tur.	s/c
- Reunión (desayuno) caso de realizar 30 contactos	2 meses	Encargada mkt tur.	\$ 450
Total			\$ 1.850



Programa 2: “Closet temático”

Introducción:

El programa “Closet temático” está orientado a aquellos individuos aficionados a un tipo de turismo en particular que pueda ser llevado a cabo en la provincia de Córdoba principalmente. Los productos que se ofrecen se orientan tanto a turistas locales, como nacionales y extranjeros que deseen visitar la zona. Las distintas temáticas son las que se detallan a continuación:

- Tour antistress
- Turismo cultural, enológico y gourmet
- Turismo deportivo (Golf y polo)
- Turismo de Caza de palomas y fotográfica

El mismo consiste en desarrollar productos temáticos con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las distintas necesidades y deseos de cada mercado Particular.

Para la funcionalización de los mismos se deberán realizar convenios con las distintas entidades afines proveedoras de los insumos de cada temática. La idea es que estas empresas gestionen junto con la agencia, los viajes mencionados, obteniendo beneficios conjuntos por este negocio.

Este programa posee dos grandes actividades en primer lugar el armado de las propuestas temáticas, y en segundo lugar la contactación con el mercado meta (turismo interno, y turismo receptivo)

Con respecto a la comunicación y contactación del mercado meta se realizarán comunicaciones integradas que se detallarán más adelante, donde se integrarán: publicidad en medios de comunicación específicos, la distribución centralizada de folletería (de cada temática particular) en 6 hoteles de Córdoba, y la distribución centralizada de folletería a los proveedores de servicios para que los distribuyan entre sus contactos y bases de datos, además se realizarán envíos de piezas de marketing directo en caso de conseguir base de datos de aficionados, y por último se realizarán alianzas con agencias de viaje extranjeras.

Objetivos:

El objetivo principal de este programa es la captación de distintos segmentos meta de aficionados, que posean un alto poder adquisitivo, de origen tanto nacional como internacional.

Este programa también satisface los 3 objetivos que se han detallado. Está apuntado a desarrollar nuevos productos para el mercado actual al cuál se está apuntando, agregando al turismo receptivo. Mediante la estrategia de enfoque (nicho).



Metodología

Armado de productos

El programa se llevará a cabo mediante contactos que se establecerán con empresas proveedoras de productos/servicios relacionados con las distintas temáticas, para que en conjunto se puedan armar paquetes diferenciados y exclusivos.

Cuando se haya terminado de armar el producto se imprimirán folletos con las distintas temáticas afines de que los proveedores puedan distribuirlos entre sus contactos, para así poder integrar esfuerzos.

Contactación con mercado meta

Una vez desarrollados los productos temáticos, se trabajará sobre la comunicación respecto a turistas aficionados tanto a nivel nacional como internacional.

Con el fin de captar turistas nacionales y turistas extranjeros que visitan la ciudad se distribuirán en 6 hoteles seleccionados (Hotel Dorá, Hotel Winsor, Hotel Victoria, Hotel Interplaza, hotel Holliday in, y Hotel Sheraton) 1120 folletos (280 folletos por 4 temáticas) en cada hotel mencionado.

Comunicación turistas argentinos

En Argentina se realizarán comunicaciones en medios específicos. Mediante publicidades en medios especializados y marketing directo.

Actividades Operativas Requeridas

- Desk research de medios de comunicación relacionados con las temáticas.
- Pedido de presupuestación para realizar publicidad en sus medios.
- Pautar una publicidad por temática en su medio afín.
- En caso de ser posible ver la posibilidad de obtener bases de datos de personas afines a las distintas temáticas.
- Distribución de la folletería en los hoteles.

Comunicación turistas extranjeros

En lo que respecta al turismo receptivo se deberán generar contactos con agencias de viajes internacionales de Brasil, Chile, España, Alemania, Francia y Estados Unidos, ya que son los países que más afluencia de turistas traen a Córdoba. Por lo menos se deberá generar 2 alianzas por país.

Las alianzas consisten en otorgar una comisión del 15% del valor del producto a las agencias internacionales que vendan a los turistas de su nación.



Actividades Operativas Requeridas

- Armado de la propuesta comercial, para gestionar la venta de los productos temáticos en el exterior mediante agencias de viajes intermediarias.
- Desk reserch de agencias de viajes internacionales en los países especificados.
- Contactación vía mail con las agencias relevadas, y en caso de poseer respuestas favorables realizar llamados telefónicos para concretar el negocio.

Responsables:

Persona responsable del marketing turístico de la agencia, junto con la directora de la agencia de viajes.

Control:

El programa se controlará en base a la disposición del cronograma de actividades que se realizará una vez finalizada esta etapa. El responsable de su control será la directora de la agencia de viajes y la misma persona de marketing, quien deberá poseer un autocontrol diario de sus actividades.

Costo:

Posee un costo de \$750 pesos disponibles por temática en lo que respecta a publicidades en los medios aficionados nacionales, y realización de marketing directo en caso de encontrar base de datos (un total de \$3000 entre los 4 temáticas).

El armado de los 5 productos temáticos no posee costo alguno ya que se trata de alianzas con proveedores de los servicios.

Se diseñarán folletos para cada temática, si bien el diseño no posee costo (debido a que la directora de la agencia es la diseñadora), se tendrá en cuenta únicamente el costo por la impresión de 500 folletos por cada temática (un total de 2000 folletos con un costo de \$600).

Tiempo:

Durará 4 meses su desarrollo (Con inicio en Septiembre del 2008).



Desarrollo del programa:

Para la puesta en marcha del programa “Closet temático” se deberá centrar los esfuerzos en las siguientes actividades en cada temática.

- Armado de base de datos de empresas proveedoras de servicios relacionados a las temáticas anteriormente presentadas.
- Armado de una propuesta comercial dirigida a empresas afines proveedoras de servicios, para realizar convenios para el armado de los productos.
- Contactación con estas empresas (vía telefónica y mail)
- Coordinar reuniones de presentación de las propuestas comerciales.
- Armado de los paquetes turísticos temáticos
- Coordinar modos y medios de comunicación de los productos temáticos a los distintos públicos a los que cada uno apunta, junto con sus piezas comunicacionales.

Detalle de los distintos productos temáticos:

Tour antiestrés

Descripción:

Este Producto tiene como objetivo ofrecer una experiencia de relax apuntado a individuos que necesitan hacer escapadas antiestrés. Se podrá desarrollar en un día, un fin de semana, y agregar días adicionales según la temporada.

Servicios que lo integran:

- Spa
- Hidromasajes
- Masajes.
- Aromaterapia.
- Musicaterapia.
- Baños de barro
- Terapias alternativas
- Estilización.
- Visita a aguas termales

Canales de comunicación a utilizar: publicación en revistas y sitios Web especializados, y folletería en los centros proveedores.

Segmento Golf / Polo

Descripción:

Turismo Golf y Polo, trata de escapadas de golf/ Polo, de fines de semana o fines de semana largos, en los que se ofrezca un hotel situado en las proximidades de diversos campos de golf/polo.

Existen también hoteles temáticos que ofrecen este tipo de productos requeridos.



Segmento al que se dirige:

Personas del sexo masculino que practique este deporte, de manera profesional o no, o que deseen aprender el deporte, que correspondan al nivel socio económico alto, medio alto.

Este producto atrae y fomenta tanto el turismo nacional como internacional.

Canales de comunicación a utilizar: folletería en campos de golf/polo de la ciudad y revistas y sitios Web especializadas en el deporte, sean o no de golf/polo.

Turismo cultural y Turismo Enológico y Gourmet

Descripción:

Este tipo de turismo trata de escapadas de periodos de corta duración, donde se ofrecerán productos como hospedaje en hoteles exclusivos, visitas guiadas a centros culturales en la ciudad de Córdoba, realizando paradas en restaurantes gourmet, y vinotecas de alta categoría para realizar degustaciones.

Este producto podrá ser combinado por distintas experiencias temáticas, según las solicitudes que la clientela potencial requiera.

Segmento al que se dirige:

Aficionados e individuos que disfruten del “buen vivir”, generalmente clase ABC1.

Este producto puede ser ofrecido tanto al turismo nacional como internacional.

Canales de comunicación a utilizar: publicación en revistas y sitios web afines, y folletería en los centros proveedores.

Caza de palomas y fotográfica

Descripción:

Este tipo de turismo trata de escapadas donde se ofrecerán servicios como hospedaje en hoteles exclusivos, visitas guiadas a parques especiales donde se realiza esta actividad, y además se lo podrá combinar con los productos temáticos anteriores.

Segmento al que se dirige:

Aficionados a la actividad, generalmente clase ABC1.

Este producto puede ser ofrecido tanto al turismo nacional como internacional.

Canales de comunicación a utilizar: publicación en revistas y sitios Web afines. Los productos temáticos de este programa además podrán ser ofrecidos como incentivos que las empresas pueden brindar al personal de su staff.



Cuadro N° 32: Resumen del programa 2 - “Productos temáticos”

Programa 2: Closet Temático	Duración	Resp.	Costo
Producto: Tour Antiestres			
Relevamiento de información			
- Búsqueda de información sobre actividades y lugares relacionadas al relax, Spa, terapias alternativas, masajes, estilización, baños de barro, visitas a aguas termales, en Córdoba y Argentina.	2 días	Vendedora y Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Armado de una base de datos de los proveedores de servicios.	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseño Operativo del Producto			
- Contactación telefónica con los proveedores de servicios (para conocer sus productos, y pedir presupuestación).	3 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diagramar recorridos, tiempo, actividades, servicios.	2 días	Vendedora y Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Contratación, convenios, y alianzas.	1 semana	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseñar propuesta comercial a clientes			
- Determinar speech de presentación y venta de los distintos paquetes q se ofrecerán a clientes	2 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (folletería) diseñar soporte en pg. web de la agencia y pieza publicitaria	3 semana	Directora	\$ 600
Comunicación			
- Gastos disponible en publicidad para el medio, distribución centralizada de folletería a hoteles y empresas proveedoras, y envío de marketing directo en caso de poseer base de datos.	1 semana	Encargada de mkt turístico	\$ 750
SubTotal			\$ 1.350
Producto: Golf / Polo			
Relevamiento de información			
- Búsqueda de información sobre circuitos, canchas de golf y polo, medios y actividades relacionadas en Córdoba y Argentina.	2 días	Vendedora y Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Armado de una base de datos de los proveedores.	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
- Armado de base de datos de medios de comunicación relacionados	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseño Operativo del Producto			
- Contactación con los proveedores de servicios para conocer sus productos y pedir presupuestación	3 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diagramar recorridos, tiempo, actividades, servicios.	2 días	Vendedora y Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Contratación, convenios con servicios, canchas y transporte.	1 semana	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseñar propuesta comercial a clientes			
- Determinar speech de presentación y venta de los distintos paquetes que se ofrecerán a los clientes	2 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (folletería) diseñar soporte en pg. web de la agencia y pieza publicitaria	3 semana	Directora	\$ 600
Comunicación			
- Gastos disponible en publicidad para el medio, distribución centralizada de folletería en hoteles y empresas proveedoras, y envío de marketing directo en caso de poseer base de datos.	1 semana	Encargada de mkt turístico	\$ 750
SubTotal			\$ 1.350



Cuadro N° 32: Resumen del programa 2 - “Productos temáticos”

Programa 2: Productos Temáticos	Duración	Resp.	Costo
Producto: Programa cultural gastronómico Gourmet y Vinotecas			
Relevamiento de información			
- Búsqueda de datos secundarios sobre turismo relacionado a la gastronomía, la enología y sobre turismo cultural en Córdoba y de otras provincias argentinas (monumentos, paisajes, museos, etc.)	3 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Armar base con la información obtenida	4 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Contactación con proveedores de servicios para conocer productos que ofrecen, y conocer sus presupuestos.	1 Semana	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseño Operativo del Producto			
- Diagramar recorridos, tiempo, actividades, servicios.	2 días	Vendedora y Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Realizar una propuesta comercial para proveedores (para conseguir precios estrategicos)	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
- Establecer contacto via mail presentando la propuesta comercial a proveedores	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
- Contratación, convenios	1 semana	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseñar propuesta comercial a clientes			
- Determinar speech de presentación y venta de los distintos paquetes que se ofrecerán a los clientes	2 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (folletería) diseñar soporte en pg. web de la agencia y pieza publicitaria	3 semana	Directora	\$ 600
Comunicación			
- Gastos disponible en publicidad para el medio, distribución centralizada de folletería en hoteles y empresas proveedoras, y envío de marketing directo en caso de poseer base de datos.	1 semana	Encargada de mkt turístico	\$ 750
SubTotal			\$ 1.350
Programa 3: Productos Temáticos	Duración	Resp.	Costo
Producto: Caza de palomas y fotográfico			
Relevamiento de información			
- Busqueda de información de las principales agencias internacional que ofrecen este servicio, agrupaciones especializadas, y establecimientos hoteleros afines.	4 días	Encargada de mkt turístico	s/c
- Armado de base de datos	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseño Operativo del Producto			
- Establecer contacto y presupuestación con proveedores de transporte, establecimientos hoteleros especializados en esta categoría.	1 semana	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diagramar recorridos, tiempo, actividades, servicios.	2 días	Vendedora y Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Contratación, convenios	1 semana	Encargada de mkt turístico	s/c
Diseñar propuesta comercial a clientes			
- Determinar speech de presentación y venta para ofrecer el producto a agencias de viajes internacionales	1 día	Encargada de mkt turístico	s/c
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (folletería) diseñar soporte en pg. web de la agencia y pieza publicitaria	3 semana	Directora	\$ 600
Diseñar comunicación y medios			
- Gastos disponible en publicidad para el medio, distribución centralizada de folletería en hoteles y empresas proveedoras, y envío de marketing directo en caso de poseer base de datos.	1 semana	Encargada de mkt turístico	\$ 750
SubTotal			\$ 1.350
TOTAL			\$ 5.400



Programa 3: Club de Beneficios “Closet Travellers”

Introducción:

El programa “Closet Travellers” será un club de beneficios exclusivo para los clientes de la agencia de viajes.

De esta manera el concepto “boutique” al cual apunta la agencia se verá reflejado en los servicios diferenciales que se ofrecerán en la pos venta.

El club de beneficios se trata de la entrega de un plástico a los clientes de la agencia de viajes, con el cuál los mismos podrán acceder a descuentos y promociones que distintos aliados de diversos rubros otorgarán.

Objetivos:

El objetivo principal de este programa es fidelizar a los clientes de la agencia de viajes y realizar alianzas con los proveedores de los distintos rubros que participarán del mismo. También se estará dando a conocer el perfil de la agencia en diferentes sectores.

Este programa apunta a cumplir con 2 de los objetivos propuestos, ya que *mejorará la imagen y el posicionamiento de Closet* (se generará un posicionamiento más fuerte en la mente de los clientes actuales, y los clientes potenciales debido a la percepción del valor agregado que la misma ofrece brindando estos servicios. Además tanto a los clientes, no clientes y empresas de diversos sectores se informarán acerca del nivel de personalización que ofrece la agencia relegado en todos sus servicios. Este programa indirectamente ayudará a cumplir con el primer objetivo (de ventas), ya que a largo plazo el trabajo de fidelizar a los clientes desembocará en un aumento en las ventas.

Metodología:

El programa se llevará a cabo mediante contactos que se establecerán con empresas que estén alineadas al concepto boutique, con servicios exclusivos o que apunten a las clases ABC1, C2, y C3 de distintos sectores como son los siguientes:

Perfumería	Entretenimiento (casino, Shows,
Gastronomía	teatro, conciertos)
Vinotecas	Indumentaria
Solarium	Calzado
Spa	Hoteles
Peluquería	Transporte
Joyerías	Excursiones
Electrodomésticos	Telefonía
Cine	



Una vez realizado un listado de los rubros que se querrá abarcar, se debe realizar un desk research de empresas que se encuentren alineadas a la agencia y que pertenezcan a los sectores predefinidos. Luego de haber creado la base de datos se enviarán mails con la propuesta, y se concretará una reunión para aclarar los detalles.

Desarrollo del programa:

Para la puesta en marcha del programa “Closet Travellers” se deberán centrar los esfuerzos en las siguientes actividades:

- Armado de base de datos de empresas de interés (que coinciden con la agencia en base a la clientela a la cuál apunta y a los servicios que ofrece).
- Armado de una propuesta comercial dirigida a las empresas seleccionadas.
- Envío de un mail personalizado con la propuesta.
- Comunicación telefónica con el fin de concretar reuniones.
- Armado de la carpeta institucional con la propuesta e información de la filosofía de agencia.
- Convenir con empresas interesadas el beneficio, teniendo para esto que firmar un contrato no legal que deberá confeccionarse previamente, junto con una ficha individual de cada aliado.
- Diseño e impresión de plásticos.
- Diseño de catálogo Web (el cuál los clientes podrán bajar para chequear sus beneficios), y en el cuál figuran los beneficios y las empresas que los proveen.
- Confección y diseño de la carta de bienvenida para clientes, y de un mail informativo del mismo (previo al envío de los plásticos a domicilio)
- Envío mailing a todos los clientes para informar acerca de la existencia del club de beneficios.
- Entrega de material (carné y carta explicativa de uso del club), en la agencia.
- Envío de una gacetilla para informar a los clientes las últimas novedades del club, de la agencia y de las tendencias en destinos.

Responsables:

Todo el personal de Closet en su conjunto. Concentrándose más en la responsable del marketing turístico de la agencia quien estará a cargo de la ejecución, envío de mails, llamados telefónicos, y junto con la directora de la agencia se encargarán de armar las propuestas comerciales y reunirse con los socios potenciales.

Control:

El programa se controlará diariamente durante los primeros 3 meses, y luego tendrá una revisión de avances a nivel semanal en base a la disposición del cronograma de actividades.

Costo:

El costo tiene en cuenta la impresión de los plásticos con el cuál se identificará el miembro del club de beneficios (\$1000).



Tiempo: 3 meses en principio (con su inicio en Octubre del año 2008) luego se realizará un seguimiento semanal para actualizar la base de datos y sumar más aliados al club.

Cuadro N° 33: Resumen del programa 3 - “Closet Travellers”

Programa 3: Club de beneficios "Closet Travellers"	Duración	Resp.	Costo
Base de datos de Empresas			
- Selección de las potenciales rubros a cubrir	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Búsqueda de información de empresas de los rubros seleccionados y armado de base de datos	3 días	Encargada mkt tur.	s/c
Armado del club de beneficios			
- Determinar la estructura y modalidad del club de beneficios	1 semana	Encargada de mkt. Tur. y directora	s/c
- Armado de la propuesta comercial a ser presentada a proveedores del club	1 día	Encargada de mkt. Tur. y directora	s/c
- Armado de la carta de afiliación al club para clientes, y de la carta explicatoria para su uso	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
Contacto con proveedores			
- Envío de mail a proveedores con la propuesta	1 día	Encargada mkt tur.	s/c
- Llamado telefónico para pautar reunión	4 días	Encargada mkt tur.	s/c
- Reunión para explicar propuesta	3 semanas	Encargada mkt tur.	s/c
- Cierre del trato	1 semana	Encargada mkt tur.	s/c
Diseño e impresión de piezas comunicacionales			
- Diseño e impresión de los plásticos para clientes	2 semanas	Directora	\$ 1.000
- Diseño del catálogo del club de beneficios (formato web)	1 semana	Directora	s/c
Contacto con Clientes			
- Envío de mail a clientes para invitarlos a participar del club	1 día	Directora	s/c
- Llamado telefónico para confirmar la recepción del mail	1 semana	Directora	s/c
- Entrega de plásticos con carta explicatoria acerca del uso	1 semana	Directora	s/c
Total			\$ 1.000



Programa 4: “Mieleros”

Introducción:

El programa “Mieleros” apunta a facilitar los preparativos de la planificación de la Luna de miel a los recién casados.

En primer lugar se formará un departamento de mieleros dentro de la agencia, quienes se encargarán de realizar este tipo de viajes. Dicho departamento deberá hacer foco en la personalización y adaptación del viaje de luna de miel a las necesidades de cada pareja. Para esto se ofrecerán 2 opciones según el caso:

- Por un lado el armado de la luna de miel adaptado a los requerimientos de cada pareja, teniendo en cuenta todos los detalles para que la misma sea única y que supere las expectativas de los novios. Teniendo que afrontar el costo del viaje los novios.
- Por otro lado el armado de la luna de miel adaptado a los requerimientos de cada pareja, teniendo en cuenta -al igual que el caso anterior- todos los detalles, con la diferencia de que el gasto lo afrontarán los mismos invitados a través de una lista de casamiento, donde realizarán un depósito en efectivo que se acreditará al programa de Luna de Miel elegido.

La idea básica es generar un servicio por medio del cual los parientes y conocidos del futuro matrimonio contribuyan con su luna de miel, obsequiando servicios particulares.

Además este departamento que se ha formado para dar exclusiva atención a mieleros ofrece la posibilidad de poder festejar su despedida de solteros con la agencia. Esta idea abarca 2 productos adicionales:

- ⇒ *Festejo de la despedida de solteros conjunta.* Se realizará en un bar, donde tanto amigos de la novia como del novio puedan festejar mediante un evento divertido la despedida de ambos novios. Este evento contará con cotillón y actividades tanto para amigos como para los novios.
- ⇒ Otro producto ofrecer una *escapada de un fin* de semana antes a la boda a la Posada del Quenti con la finalidad de descansar y poder quitarse el estrés previo a la boda debido a su organización.

Además este programa se sinergizará con el plan “Closet Travellers”, donde se brindarán beneficios exclusivos para mieleros. En esta misma actividad se realizarán alianzas conjuntas para poder afianzar las relaciones con las empresas asociadas para poder compartir y recomendar entre la clientela las demás empresas asociadas, pudiendo cada una ofrecer estos beneficios.

Se pautará por medio de canje la publicación de banners en medios relacionados al segmento que participen del club de beneficios.



Objetivos:

El objetivo principal de este programa es la captación de un segmento importante y poco explotado (de manera exclusiva). Este tipo de segmento al que se apunta tiene la particularidad de ser un momento muy importante en el ciclo de vida de una persona, y al tener tanta significación las personas destinan un alto presupuesto, tiempo y organización.

Este programa también satisface los 3 objetivos que se han detallado. Está apuntado a desarrollar nuevos productos para el mercado actual al cuál se está apuntando. Mediante la estrategia de enfoque (nicho).

Metodología:

El programa se llevará a cabo mediante contactos de mieleros que se establecen en la agencia por consultas diarias, por medio de clientes de nuestros aliados del club de beneficios que tengan que ver con los mieleros y por medio de contactos que se establecerán en las ferias relacionadas con el segmento.

Teniendo en cuenta los contactos generados en el programa “Closet Travellers”, en relación a las empresas afines a este segmento se tratarán de realizar alianzas, para brindar propuestas integrales a los mieleros.

A nivel publicitario se realizarán en forma de canje o trueque publicidades en los medios web de empresas aliadas, así por ejemplo Closet podrá colocar un banner en la página web de determinada empresa, la misma empresa podrá colocar su banner en la página de Closet todo esto amparado bajo la marca paraguas “Closet Mieleros”, y de manera gratuita.

Además, Closet diseñará e imprimirá folletos que avalen esta alianza, y los distribuirá entre los distintos participantes, para que los puedan repartir entre sus clientes potenciales, y obtener beneficios.

De esta manera se podrán aliar con una o varias empresas que participen del club para poder afrontar los gastos de colocar un stand en los eventos expovnia, o expo-nupcial que se realizan en Córdoba en el Sheraton.

Además se publicará un banner publicitario en la página web “Novias de Córdoba” o “Mil opciones”.

Responsables:

Persona responsable del marketing turístico de la agencia, junto con la vendedora encargada de viajes de luna de miel, con el apoyo de un mayorista reconocido quien podrá armar el viaje que la agencia le solicite exclusivamente para adecuar la solicitud de cada pareja.



Control:

El programa se controlará en base a la disposición del cronograma de actividades que se realizará una vez finalizada esta etapa. El responsable de su control será la directora de la agencia de viajes y la misma persona de marketing, quien deberá poseer un autocontrol de sus actividades.

Costo:

Los costos asociados tienen que ver con la impresión de tarjetas de listas de casamiento que los novios deben insertar en sus tarjetas de casamiento, con la impresión de folletería acorde a este segmento, con los costos por publicitar en la página web. Específica (Mil Opciones o Novias de Córdoba), con las ferias que participe la empresa. Los costos asociados a la contactación con los mieleros son mínimos.

Tiempo: Durará 4 meses su desarrollo (Con inicio en Junio del 2008), y el seguimiento y la participación en ferias se dará en el transcurso de un año.

Desarrollo del programa:

Para la puesta en marcha del programa “Mieleros” se deberán centrar los esfuerzos en las siguientes actividades en cada temática.

- Armado de base de datos de empresas relacionadas al segmento de mieleros (salones de fiesta, wedding planers, dj´s, bandas de música, barra de tragos móviles, empresas de decoración, empresas de catering, souvenirs, vinoteras, tarjetas, cotillón, arreglos florales, confección y alquiler de vestidos y trajes, ajuar, zapaterías afines, empresas de maquillaje, y medios de comunicación relacionados).
- Armado de una propuesta comercial dirigida a las empresas que figuran en la base de datos para que puedan participar del club de beneficios destinado a los mieleros (en esta propuesta se dará la posibilidad de realizar una alianza conjunta en donde las empresas que se unan puedan recomendar al resto otorgando beneficios a sus clientes).
- Envío de mail con propuesta comercial.
- Contactación telefónica con los mismos, para una posible reunión en caso de estar interesados en la propuesta.
- Contactación con la agencia mayorista quien se encargará de poder hacer posible la luna de miel a los destinos solicitados a precios competitivos.
- Armado de la propuesta a los clientes potenciales.
- Diseño e impresión de tarjetas que se incluirán en las invitaciones.
- Diseño e impresión de la folletería.
- Diseño y colocación en el sitio web de los detalles y beneficios que brinda este departamento.
- Armado y envío vía mail a los medios de comunicación del segmento la propuesta de pautar por canje.
- Armado y envío vía mail a los clientes de las novedades del departamento de mieleros de Closet.



Detalle de las distintas acciones:

Acciones apuntadas a la formación del departamento

Descripción:

Esta acción tiene como objetivo poder estructurar el funcionamiento del departamento, especificando las responsabilidades y objetivos del mismo.

En la misma se deberá detallar el sistema de lista de casamiento, y el material de soporte que el mismo necesita para llevarse a cabo (armado y diseño de tarjetería, folletería acorde, planillas de base de datos de cada lista de casamiento).

Para que esta acción se lleve a cabo se deberá contactar con una agencia mayorista para ver el mecanismo para armar libremente los paquetes para los mieleros.

Además se deberá generar una alianza con una Bar de la ciudad que se encargue del evento de despedida de solteros, y se pautará con la posada del Quenti la escapada de fin de semana.

Acciones apuntadas a la contactación de socios del club de beneficios:

Descripción:

Habiendo sumado socios relacionados al segmento mieleros dentro del club de beneficios, se deberán realizar alianzas con los mismos para poder emprender una acción conjunta. Donde se podrá compartir la clientela de cada empresa (las empresas que participen serán únicas en su rubro para no generar problemas innecesarios).

Esto se logrará mediante la entrega del carné del club de beneficios a los clientes de cada una de las empresas que participen, de esta manera se recomendarán mutuamente las empresas y se generará no solo un posible aumento en las ventas, y un aumento del posicionamiento de las empresas, sino también la entrega de un paquete de beneficios que pueden usarse como valor agregado en la estrategia de venta.

Acciones apuntadas a la contactación de medios de comunicación relacionados con los mieleros:

Descripción:

Esta acción tiene la finalidad de realizar una alianza con las empresas mediáticas que apunten a los mieleros para poder pautar en su medio.



Canales de comunicación a los que se enviará:

Se contactará a dos de las revistas más importantes que se especializan en este segmento:

“Novias de Córdoba” o “Mil opciones”.

Información que se deberá publicar:

Breve comunicación acerca del departamento de mieleros junto con la información de contacto.

Acciones apuntadas a la participación de eventos expo relacionados con los novios:

Esta acción apunta a participar de eventos que tengan gran afluencia de novios que están por casarse, y quieran obtener información al respecto.

Constará en el armado de un stand de manera individual o en conjunta con alguna empresa aliada del club de beneficios (rubro mieleros). Donde a los novios que se acerquen se los podrá asesorar acerca de la luna de miel, y además tomarle los datos para que queden en el registro, y realizar acciones posteriores.

Se tendrán en cuenta los costos como si Closet participara de manera individual al evento.

Cuadro N° 34: Resumen del programa 4 - “Closet Mieleros”

Programa 4: Mieleros	Duración	Resp.	Costo
Armado del Departamento de mieleros			
- Armado de la estructura, actividades y funcionamiento	1 semana	Encargada de mkt. Tur. Y directora	s/c
Diseño Operativo del Producto			
- Delineamiento de posibles destinos para mieleros	4 días	Encargada de mkt. Tur. , vendedora Y directora	s/c
- Contactación con agentes mayoristas para armar distintos paquetes y beneficios exclusivos a ofrecer	1 día	Encargada de mkt. Tur.	s/c
-Desarrollar el producto: paquetes turísticos con servicios integrados, y posibles servicios adicionales	1 semana	Encargada de mkt. Tur.	s/c
-Armar sistema lista de casamiento para familiares que quieran aportar en el viaje (destinos, servicios/ componentes) de los mieleros	1 semana	Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Armado de la propuesta para mieleros	3 días	Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Diseñar e imprimir tarjetas para adjuntar en invitaciones de casamiento	1 semana	Directora	\$ 200
- Incorporar a la pg.web Sector mieleros (pago con tarjeta crédito)	1 semana	Agencia de diseño	\$ 50
Diseñar comunicación y medios			
- Diseñar y publicar Banner en sitio web (Mil Opciones o Novias de Córdoba)	1 semana	Encargada de mkt. Tur.	\$ 500
- Diseño de una propuesta comercial para proveedores del club de beneficios (sector mieleros), para realizar una alianza y poder compartir clientes	1 día	Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Contacto telefónico para acordar reunión con posibles aliados	1 mes	Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Reunión y acuerdo	2 semanas	Encargada de mkt. Tur.	s/c
- Diseño e impresión de 2000 folletos para mieleros (deberá contener objetivo, productos ofertados, club de b. mieleros, y empresas aliadas).	1 semana	Directora	\$ 600
- Distribución de folletería a los proveedores participantes	1 día	Encargada de mkt. Tur.	\$ 100
Participación de eventos			
- Participación del evento Expo-Nupcial (en el Sheraton)	1 semana	Staff Closet	\$ 1.000
Total			\$ 2.450



Cronograma de Actividades



Cronograma de actividades

Cuadro N° 35: Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades Closet Joy & Travel (2008-2009)												
Programas	2008							2009				
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Programa 1: "Closet corporativo"												
Programa 2: Productos Temáticos												
Programa 3: "Closet travellers"												
Programa 4: "Closet Mieleros"												

A large, decorative graphic consisting of a dotted orange line that forms a complex, looping path. An orange airplane icon is placed on the path, appearing to fly along it. The path starts from the top right, moves left, then curves down and left, then curves down and right, then curves up and right, then curves up and left, then curves down and left, then curves down and right, then curves up and right, and finally curves up and left, ending near the top left.

Presupuesto



Presupuesto

Cuadro N° 36: Presupuesto

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING CLOSET	
Programa 1: Closet corporativo	COSTO
- Contratación del personal fulltime (se agrega costo part time)	\$ 700
- Desarrollar de plataforma incompany	\$ 300
- Diseño e impresión de carpetas institucionales corporativas	\$ 400
- Reunión (desayuno) caso de realizar 30 contactos	\$ 450
Subtotal	\$ 1.850
Programa 2: Productos Temáticos	
Producto: Tour Antiestres	
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (2000 folletos y soporte en web).	\$ 600
- Gastos en publicitar en medios afines, distribución centralizada de folletos y gastos en marketing directo	\$ 750
Producto: Golf / Polo	
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (2000 folletos y soporte en web).	\$ 600
- Gastos en publicitar en medios afines, distribución centralizada de folletos y gastos en marketing directo	\$ 750
Producto: Programa cultural gastronómico Gourmet y Vinotecas	
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (2000 folletos y soporte en web).	\$ 600
- Gastos en publicitar en medios afines, distribución centralizada de folletos y gastos en marketing directo	\$ 750
Producto: Caza de Palomas y fotografía	
- Diseñar e imprimir pieza de comunicación (2000 folletos y soporte en web).	\$ 600
- Gastos en publicitar en medios afines, distribución centralizada de folletos y gastos en marketing directo	\$ 750
Subtotal	\$ 5.400
Programa 3: Club de Beneficios "Closet Travellers"	
- Diseño e impresión de los plásticos para clientes	\$ 1.000
Subtotal	\$ 1.000
Programa 6: "Closet Mieleros"	
- Diseño e impresión de tarjetas (adjuntas a invitaciones de casamiento)	\$ 200
- Incorporar a la pg.web Sector mieleros (pago con tarjeta crédito)	\$ 50
- Diseñar y publicitar Banner en sitio web (Mil Opciones o Novias de Córdoba)	\$ 500
- Diseño e impresión de 2000 folletos para mieleros (deberá contener objetivo, productos ofertados, club de b. mieleros, y empresas aliadas).	\$ 600
- Distribución de folletería a los proveedores participantes	\$ 100
- Participación del evento Expo-Nupcial (en el Sheraton)	\$ 1.000
Subtotal	\$ 2.450
TOTAL	\$ 10.700

A large, decorative graphic consisting of a dotted orange line that forms a complex, looping path. The path starts at the bottom left, curves upwards and to the right, then loops back down and to the left, crossing itself, and finally loops back up and to the right. A solid orange airplane icon is placed on the path, appearing to fly along it.

Retorno sobre inversiones



ROI y Análisis de Rentabilidad

Una vez definidos los distintos programas, el aumento en ventas esperado y la inversión necesaria, se procederá a realizar un análisis de rentabilidad completo del plan de marketing. El análisis de rentabilidad pone su foco en determinar si la inversión será positiva para la empresa, y en la medida de dicho efecto justamente para medir la rentabilidad generada se utilizarán 3 indicadores:

ROI: Este indicador nos señala cuantos pesos genera una inversión, por peso invertido. Es una medida global de la eficiencia de la inversión, comparada con los flujos de ingresos que genera. El ROI es clave para cuantificar cuanto realmente debo esperar del plan de marketing.

TIR: La TIR, o tasa interna de retorno, nos indica la rentabilidad mensual y anual de un determinado proyecto, en este caso, un plan de marketing. Si la TIR es positiva, esto significa que el proyecto es rentable, y por ende que genera valor económico para la empresa que emprende la iniciativa.

Payback: El Payback nos muestra en cuantos períodos de tiempo (mes o año) recuperaré la inversión realizada. Es una medida que facilita conocer a partir de que momento he dejado de recuperar inversión, y comienzo realmente a percibir beneficios. En este caso, el Payback se utilizará en meses.

Este análisis de rentabilidad se realizará tomando como Horizonte Temporal de Análisis un año. De esta manera, el análisis abarcará el período para el cual se planteó el objetivo de 35% de aumento en ventas y nos permitirá incluir toda la tendencia de ventas de la empresa, que al ser una agencia de viajes tiene un gran componente estacional. Sería incompleto hacerlo por menos de un año, ya que, por ejemplo, podríamos dejar de analizar el efecto del plan en los meses de noviembre y Diciembre, los meses de mayor demanda de la empresa.

Para la realización del flujo de fondos se aplicará la técnica del incremental. Esta técnica implica solo tomar en consideración los ingresos y los gastos incrementales del plan bajo análisis, tomando como base un flujo de fondos de la empresa sin la realización del plan. Es decir, partimos de un flujo de ingresos y egresos de la empresa sin el plan.

A este le adicionamos los ingresos y egresos inherentes al plan de marketing, y las diferencias entre ambos flujos son las que tomamos en cuenta. De esta manera aislamos el efecto del plan de marketing y podemos medir realmente su efectividad. En este trabajo presentaremos el flujo incremental, es decir, solo mostrando los ingresos y egresos diferenciales entre el flujo base de la empresa sin plan, y el flujo nuevo de la empresa con plan. Así, solo tomamos en cuenta el incremento de ventas, la inversión necesaria y los gastos generados por el plan de marketing.



Para ponderar mejor las bondades de la iniciativa de marketing, procederemos a realizar un análisis de escenarios. El escenario neutral es el objetivo planteado, es decir, un aumento de los ingresos del 35%. El escenario optimista se considera como un aumento de las ventas del 45%, sobrepasando lo presupuestado. Finalmente, el escenario pesimista mostrará los efectos de un aumento de solo 25% de las ventas.

Escenario Neutral

HTA	Cuadro N° 37: Escenario Neutral												
	0	2008					2009						
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Total Ingresos Adicionales	\$ -	\$ 1.286	\$ 1.061	\$ 1.553	\$ 3.386	\$ 3.729	\$ 1.687	\$ 892	\$ 1.641	\$ 1.257	\$ 1.181	\$ 1.025	\$ 1.793
Inversión Programa Closet Corporativo	\$ -1.150	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700
Inversión Programa Closet Temático	\$ -5.400												
Inversión Programa Club de Beneficios	\$ -1.000												
Inversión Programa Miércoles	\$ -2.450												
Honorarios Desarrollo Plan	\$ -3.000												
Total Inversión	\$ -13.000	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700
Saldos	\$ -13.000	\$ 586	\$ 361	\$ 853	\$ 2.686	\$ 3.029	\$ 987	\$ 192	\$ 941	\$ 557	\$ 481	\$ 325	\$ 1.093

PAYBACK	13
TIR mes	-1,2%
TIR año	-13,7%
ROI	\$ 0,96

Como podemos ver, si se cumple el objetivo planteado obtendremos un ROI de \$ 0,96, es decir, obtendremos \$ 0,96 por cada \$ 1 invertido en el plan.

La TIR, tanto en su versión mensual como anual nos muestra que el plan no es rentable ni genera valor económico a la empresa durante 13 meses. Sin embargo debido al carácter permanente de los programas y a la carencia de costos de mantenimiento (exceptuando los \$700 mensuales), son programas que luego de 13 meses de haber cubierto la inversión serán altamente rentables.

El Payback señala que recuperaremos la inversión en 13 meses.



Escenario Optimista

Cuadro N° 38: Escenario Optimista

HTA	2008						2009						
	0	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Total Ingresos Adicionales	\$ -	\$ 1.653	\$ 1.364	\$ 1.997	\$ 4.353	\$ 4.794	\$ 2.169	\$ 1.146	\$ 2.110	\$ 1.616	\$ 1.519	\$ 1.318	\$ 2.306
Inversión Programa Closet Corporativo	\$ -1.150	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700
Inversión Programa Closet Temático	\$ -5.400												
Inversión Programa Club de Beneficios	\$ -1.000												
Inversión Programa Mieleros	\$ -2.450												
Honorarios Desarrollo Plan	\$ -3.000												
Total Inversión	\$ -13.000	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700
Saldos	\$ -13.000	\$ 953	\$ 664	\$ 1.297	\$ 3.653	\$ 4.094	\$ 1.469	\$ 446	\$ 1.410	\$ 916	\$ 819	\$ 618	\$ 1.606

PAYBACK	8
TIR mes	5,8%
TIR año	96,9%
ROI	\$ 1,23

En este caso, con un aumento de los ingresos del 45%, el ROI es de \$ 1,23, por lo que recibimos \$ 1,23 por cada peso invertido.

La TIR evidentemente es mayor que en el escenario neutral, y nos muestra un rendimiento positivo a favor de la empresa.

Finalmente, el Payback señala que recuperamos los fondos sacrificados en el proyecto en 8 meses, siendo este plazo mucho menor al Horizonte Temporal de Análisis.



Pesimista

Cuadro N° 39: Esc. Pesimista

HTA	2008												2009															
	0	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	0	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL		
Total Ingresos Adicionales	\$ -	\$ 918	\$ 758	\$ 1.109	\$ 2.418	\$ 2.663	\$ 1.205	\$ 637	\$ 1.172	\$ 898	\$ 844	\$ 732	\$ 1.281															
Inversión Programa Closet Corporativo	\$ -1.150	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700
Inversión Programa Closet Temático	\$ -5.400																											
Inversión Programa Club de Beneficios	\$ -1.000																											
Inversión Programa Mieleros	\$ -2.450																											
Honorarios Desarrollo Plan	\$ -3.000																											
Total Inversión	\$ -13.000	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700	\$ -700
Saldos	\$ -13.000	\$ 218	\$ 58	\$ 409	\$ 1.718	\$ 1.963	\$ 505	\$ -63	\$ 472	\$ 198	\$ 144	\$ 32	\$ 581															

PAYBACK	13
TIR mes	-11,3%
TIR año	-76,3%
ROI	\$ 0,68

Por último, el escenario pesimista nos muestra como un aumento de los ingresos del 25% genera un ROI de \$ 0,68. Esto nos indica que obtenemos menos de un peso por cada peso invertido, por lo que no llegamos a recuperar la inversión hecha en marketing.

De la misma forma, la TIR nos muestra un número negativo preemitiéndonos llegar a la misma conclusión. Y evidentemente el Payback es mayor al horizonte temporal de análisis ya que no logramos recuperar el capital invertido en el plan de marketing.

Sin embargo, esto solo demuestra que no hemos recuperado la inversión en un año, esto no significa que no vaya a ser recuperada en el año siguiente, hecho para nada desalentador, ya que, un proyecto que genere beneficios en 2 años no lo hace un proyecto desechable, sino todo lo contrario.



III. Partes Finales





Conclusiones y Recomendaciones



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los análisis previos realizados sobre el sector externo e interno en los que la empresa se encuentra inmersa, se puede concluir que Closet Joy & Travel posee la capacidad y el know how necesario para poner en marcha el plan de marketing que se ha planteado.

Se parte del diagnóstico de situación de la firma, en el cual se observan importantes oportunidades y fortalezas, destacando las que siguen a continuación:

Closet Joy & Travel cuenta con ventajas que le permite adaptarse a nuevas tendencias de consumo debido a la flexibilidad y rápida capacidad de respuesta que posee ante los requerimientos del cliente. Esto es altamente valorado por el mismo ya que cada vez cuenta con mayor poder de negociación, exige mejor calidad, precio, servicios, y dispone de mayor cantidad de información.

Esta fortaleza se puede potenciar con las oportunidades que presenta el mercado, al encontrarse el sector turístico argentino en pleno crecimiento tanto del turismo emisivo como receptivo, asimismo la agencia podrá beneficiarse incentivando la venta mediante los programas de acción propuestos. Los mismos a la vez permitirán llevar a cabo la consecución del objetivo de ventas planteado, y de esta manera cubrir los costos de la empresa, obtener resultados positivos, y alcanzar el posicionamiento deseado; es decir, incrementar la imagen de marca Closet Joy & Travel en el público objetivo como una empresa de viajes boutique para poder así diferenciarse de la alta rivalidad competitiva existente.

Los programas presentados apuntan principalmente a apoyar a los objetivos planteados en este trabajo. Los mismos se tangibilizarán mediante acciones distribuidas en el plazo de un año.

Teniendo en cuenta el objetivo del plan de marketing, respecto al análisis de su retorno de inversión, se puede observar que bajo los 3 escenarios posibles (neutral, optimista, y pesimista), la empresa obtendrá beneficios y márgenes de rentabilidad positivo si pone en marcha el plan, y además podrá recuperar su inversión en un plazo máximo de 13 meses.



Recomendaciones:

Para la correcta implementación del plan:

- Es fundamental realizar 2 reuniones de capacitación con todo el personal de la agencia, para que puedan de esta manera interiorizarse sobre lo propuesto para el año 2008 - 2009.
- La empresa deberá unificar en la planificación propuesta con sus objetivos y metas, tanto a nivel comercial como de las otras áreas pertenecientes a la misma, para así lograr una visión integrada y de esta forma poder dirigir sus esfuerzos de manera sistemática y no intuitiva o azarosa hacia un objetivo común e integrado.
- Se deberá cumplir con los plazos de las acciones según el cronograma de actividades propuesto. También podrán adjuntar al cronograma, actividades internas rutinarias (de esta manera se mejorará la organización y los tiempos de entrega de sus servicios).
- Se realizará un monitoreo mensual del cumplimiento de actividades propuestas, para analizar la continuidad y tiempo que lleva cada actividad. En caso de ser necesario se reformularán.
- Deberán realizar un seguimiento de los programas corporativo, mieleros, club de beneficios, y temático, ya que los mismos no tienen caducidad, deben mantenerse en el tiempo.

Otras recomendaciones:

- Teniendo en cuenta las bajas comisiones obtenidas por la empresa, deberán reunirse con los proveedores para renegociar las mismas, una vez implementado el plan.
- Dado el entorno cambiante en el que se encuentra la agencia resulta necesario monitorear y analizar constantemente las variables que influyen en el negocio y a su competencia, para estar al día con los nuevos cambios, o la introducción de una agencia nueva en la ciudad.
- Se sugiere contactarse con los clientes una vez que ellos hayan regresado, para poder medir el grado de satisfacción de los mismos, e identificar puntos de mejora.
- Desarrollar un sistema de incentivo para el personal de venta, para poder mejorar su nivel de satisfacción y su eficiencia laboral.
- ***Aplicar SIEMPRE el concepto boutique a todos los puntos de contacto con el cliente, ya que este es el eje central de posicionamiento sobre el cual se apoya la empresa, y se diferencia de la competencia.***

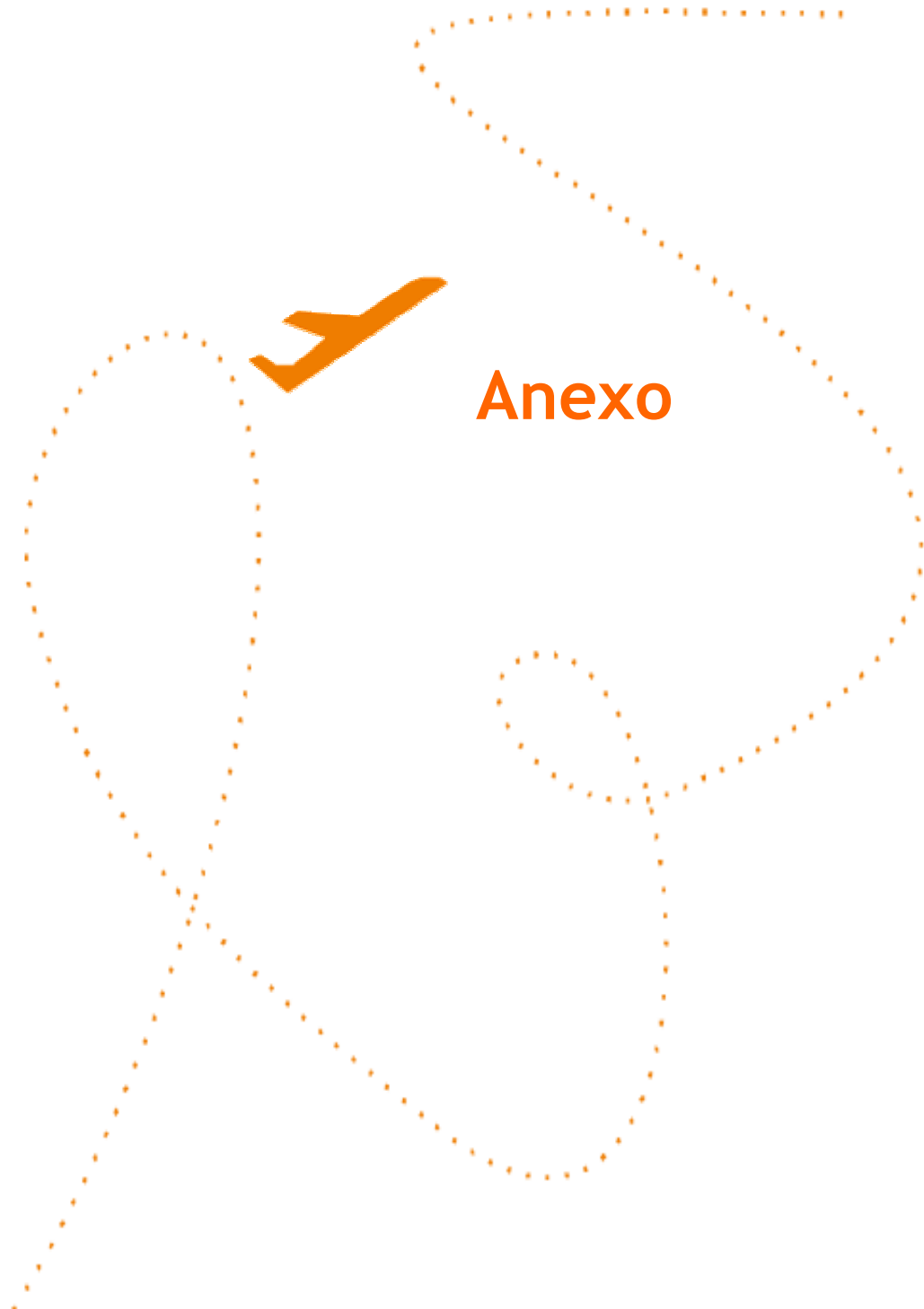
A large, decorative graphic consisting of a dotted orange line that forms a complex, looping path. The path starts at the bottom left, curves upwards and to the right, then loops back down and to the left, crossing itself, and finally curves back up and to the right. A solid orange airplane icon is placed on the path, appearing to fly along it.

Bibliografía



Bibliografía

- Sainz de Vicuña Ansié, José María - El Plan De Marketing en La Práctica - 4ta. Edición - Editorial Esic 1999.
- Kotler, Philip - Dirección de Mercadotecnia - 8va. edición. - Editorial Prentice Hall - 1996 - México.
- Porter, Michael A.- Estrategia Competitiva 15º edición - Editorial CECSA - 1991 - México.
- Aaker, David A. - Management Estratégico del Mercado - Editorial Hispano Europea - España.
- Kotler, Philip, Bloom Paul N. - Mercadeo De Servicios Profesionales - 2º Edición - Editorial Legis - 1991- Colombia.
- Lovelock, Christopher - Mercadotecnia de servicios - 3ra. Edición - Prentice-Hall Hispano Americana S.A.
- Ansoff, Igor - La Estrategia de la empresa - Universidad de Navarra, 1976 - España.
- Saporosi, Gerardo - Clínica Empresaria - 2º edición - Editorial Macchi Grupo - 1999.
- Zikmund, William - Investigación de Mercado - 6º Edición - Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. - Año 1998 - México.
- Kotler, Philip - Fundamentos De La Mercadotecnia - 4º Edición - Editorial Prentice Hall.
- Eigler - Servucción, el Marketing de servicios - Mc. Graw Hill - 1989.
- Organización Mundial de turismo - introducción al turismo 1ª - OMT 1998 - Madrid.
- Hiebing jr., Roman G. y Cooper, Scott W. - Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia - Mcgraw-Hill - 1992





Análisis FODA

Cuadro N° 40: Factores Externos (Oportunidades)

Oportunidades		
N°	Dimensión	Descripción
1	Contexto cambiario favorable.	Una depreciación de nuestra moneda en relación al dólar genera una situación cambiaria favorable para el mercado internacional, razón por la cual el turismo receptivo aumenta.
2	Crecimiento de la Industria de Viajes y Turismo, tanto a nivel nacional como internacional.	Debido a la necesidad de las personas de exparcimiento, surgen nuevas ofertas relacionadas al ocio, asumiendo importancia el turismo. Además aumentan los viajes de negocios por el mundo debido a efectos de la globalización. Como crece la demanda la oferta se vió obligada a crecer.
3	Mejoramiento de la infraestructura turística por incentivos nacionales aplicados al sector	A nivel nacional se estan realizando inversiones para emprender mejoras de infraestructura en diferentes sectores relacionados con la industria turística debido al aporte que el mismo hace al PBI Argentino.
4	Falta de diferenciación parcial por parte de la oferta.	Bajo nivel de desarrollo en el sector de servicios diferenciales, programas de fidelización, y ofertas distintivas provenientes de distintos mayoristas.
5	Crecimiento del volumen de turistas (emisivo y en especial el receptivo).	El volumen de turistas internacionales que visitan la Argentina ha crecido Atractivo por parte del turista internacional sobre destinos Latinoamericanos, tambien aumentan los turistas Argentinos que viajan al exterior, y que realizan viajes locales debido al incremento del poder adquisitivo percibido.
6	La utilización de tecnologías de la información incide en la mejora de la calidad de los servicios	Produce ahorro de costes y optimiza los procesos, lo que redunde en la mejora de la gestión, y la aplicación de estas tecnologías posibilita la prestación del servicio en mejores condiciones y la incorporación de nuevos servicios, lo que redunde en la mayor satisfacción del cliente

Cuadro N° 41: Evaluación de factores Externos (Oportunidades)

Matriz de oportunidades			
N°	Oportunidades	Posibilidad	Importancia
1	Contexto cambiario favorable.	3	3
2	Crecimiento de la Industria de Viajes y Turismo, tanto a nivel nacional como internacional.	2	3
3	Mejoramiento de la infraestructura turística por incentivos nacionales aplicados al sector	2	2
4	Falta de diferenciación parcial por parte de la oferta.	1	3
5	Crecimiento del volumen de turistas (emisivo y en especial el receptivo).	2	3
6	La utilización de tecnologías de la información incide en la mejora de la calidad de los servicios	3	3



Amenazas

Cuadro N° 42: Factores Externos (Amenazas)

Amenazas		
N°	Dimensión	Descripción
1	Posibilidad de nuevos ingresantes por atractivo del sector turístico	Debido a las bajas barreras de entrada, y el atractivo del sector (crecimiento nacional e internacional del turismo).
2	Las agencias de viajes pierden espacio en la intermediación derivado del aumento de la contratación directa	Gracias a la percepción de Internet como fuente importante de información y de compra directa se está dando un detrimento de la imagen de las agencias de viajes.
3	Reducción de los márgenes de ganancias por comoditización del sector.	El sector enfrenta una caída en la rentabilidad promedio, ya que las comisiones se encuentran comoditizadas.
4	Mayor exigencia por parte del turista en el proceso de compra y uso de la categoría.	El turista como consumidor se encuentra cada vez más informado, gracias a las facilidades en la búsqueda de información, y a la vez es más exigente debido a la amplitud de las distintas ofertas, y la necesidad de personalizar su viaje cada vez con mayor detalle, y buscando mayores facilidades y beneficios.
5	Amenaza de sustitutos	Debido a los avances tecnológicos, mediante internet se ofrecen productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias de viaje, brindando información de manera instantánea y la mayoría de las veces los precios que ofrecen son más económicas.

Cuadro N° 43: Evaluación de factores Externos (Amenazas)

Matriz de Amenazas			
N°	Amenazas	Posibilidad	Importancia
1	Posibilidad de nuevos ingresantes por atractivo del sector turístico	2	2
2	Las agencias de viajes pierden espacio en la intermediación derivado del aumento de la contratación directa	2	3
3	Reducción de los márgenes de ganancias por comoditización del sector.	2	1
4	Mayor exigencia por parte del turista en el proceso de compra y uso de la categoría.	2	2
5	Amenaza de sustitutos	3	2



Evaluación de factores Internos (Fortalezas)

Cuadro N° 44: Factores Internos (Fortalezas)

Fortalezas		
N°	Dimensión	Descripción
1	Ejes de diferenciación novedoso	Mediante la aplicación del concepto boutique, diferencia la oferta con servicios personalizados, y de alta calidad.
2	Personal profesional especializado	La agencia posee dentro de su equipo personal especializado en distintas disciplinas como el turismo, la comunicación, diseño gráfico y creatividad.
3	Flexibilidad para adaptarse a los clientes	Debido a la filosofía de la agencia y a su fuerte orientación al cliente, la misma posee la capacidad necesaria para almoldarse a las distintas necesidades del cliente, personalizando sus solicitudes en tiempo y forma.
4	Clientes existentes fieles	La agencia de viajes posee una cartera de clientes que se encuentra satisfecha y están fidelizados, que acuden ala agencia cada vez que necesitan realizar alguna actividad turística.

Cuadro N° 45: Evaluación de factores Internos (Fortalezas)

Matriz de Fortalezas			
N°	Fortalezas	Posibilidad	Importancia
1	Ejes de diferenciación novedosos	3	2
2	Personal profesional especializado	2	1
3	Flexibilidad para adaptarse a los clientes	3	3
4	Clientes existentes fieles	2	2

Debilidades

Cuadro N° 46: Factores Internos (Debilidades)

Debilidades		
N°	Dimensión	Descripción
1	Bajo / medio nivel de posicionamiento	Debido al tiempo que la agencia posee en el mercado, todavía no ha llegado posicionarse en el sector de las agencias de viaje y turismo de Córdoba
2	Resultados económicos negativos	Los resultados económicos en general son negativos, no llegan a cubrir costos.
3	Bajas comisiones y descuentos obtenidos por parte de mayoristas	Se obtienen bajas comisiones y descuentos ya que las ventas no son en grandes volúmenes.
4	Baja disponibilidad de recursos económicos para invertir en publicidad y marketing	Debido a los resultados negativos de la agencia, no se encuentran en situación de poder invertir en comunicación, publicidad, y acciones de marketing.
5	Alta concentración de actividades en el staff actual	Debido a los últimos cambios ocasionados en la agencia, se han concentrado la mayoría de las tareas en solo 3 personas.

Cuadro N° 47: Evaluación de factores Internos (Debilidades)

Matriz de Debilidades			
N°	Debilidades	Posibilidad	Importancia
1	Bajo / medio nivel de posicionamiento	2	3
2	Resultados económicos negativos	3	3
3	Bajas comisiones y descuentos obtenidos por parte de mayoristas	2	1
4	Baja disponibilidad de recursos económicos para invertir en publicidad y marketing	2	3
5	Alta concentración de actividades en el staff actual	2	3



Guía de pautas (entrevistas en profundidad)

FASE DE INDAGACIÓN 1

Introducción y evaluación general

1. Edad y Composición del Grupo familiar.
2. Actividad laboral / Profesional que realiza. Breve descripción.
3. Lugar de residencia actual.

FASE DE INDAGACION 2

Proceso de Compra | Categoría viajes y turismo

Cuando realiza un viaje...

1. Cual/es son los motivos de compra de viajes y turismo:

- Perfeccionarse en su profesión
- Participar en eventos deportivos
- Demostrar su fé y devoción religiosa
- Visitar ferias en búsqueda de nuevas técnicas, nuevos productos y nuevos clientes
- Visitar parientes
- Conocer nuevas culturas, nuevas localidades, y nuevos países
- Buscar estatus en los lugares de moda
- Acampar, pescar y cazar
- Hacer alguna terapia o tratamiento médico
- Hacer deportes y actividades de aventura
- Participar de festivales de música, danza, cine teatro y otras.
- Divertirse con grupos de amigos
- Realizar negocios
- Descansar
- Otras razones y/o motivos-----

Opciones preseleccionadas para facilitar registro al entrevistador.

2. Que tipo productos generalmente compra?

- Aéreos
- Bus
- Estancia en hoteles
- Paquetes promocionales (combos integrados por transporte Bus o aéreo + transfer + estadía, All inclusive)
- Seguros de viaje
-
- Excursiones
- Paseos
- Citytours



Se deberá distinguir los distintos productos que se compran según el rango etario y tipo de motivo de compra.

3. Participantes que intervienen en la decisión de compra:

- ¿Quién decide el destino?
- ¿Quién decide el tipo de producto y servicio a contratar?
- ¿Quién decide el lugar de compra?

4. Usted planifica antes de realizar un viaje? Con cuanto tiempo de anticipación?

5. Cuales de los siguientes factores influyen en mayor medida sobre la decisión del viaje/ producto/ servicio?

- U: Valor Utilidad
- R: Renta disponible
- TD: Tiempo disponible
- P: Precios de los servicios turísticos
- TC: Tasa de cambio
- D: Distancia y tiempo de viaje
- Pa: Precio de otras alternativas de viaje
- Inf: Información
- DI: disponibilidad de bienes y servicios turísticos
- M: Calidad de los bienes y servicios turísticos

Las variables que el turista generalmente tiene en consideración a la hora de decidirse se han preseleccionado para facilitar registro al entrevistador.

6. Lugar de compra: ¿Por qué medio realiza la contratación del producto/ servicio particular? Especificar

- **Detallar el eslabón del canal** (Agencia de viajes y turismo, agente mayoristas, empresas proveedoras de servicios (por ejemplo aerolínea, hotel etc.), otros.
- **Nombre del lugar de compra.**
- **Motivos de elección, o atributos** que se tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra *Evaluación Espontánea*.
- atributos relevantes (ubicación, surtido de oferta en cuanto a destinos y servicios ofrecidos, publicidad, precios, alternativas de financiación, servicios diferenciales, nivel de atención) *Evaluación guiada*
- **Como realiza en contacto con el lugar de compra?** (en forma directa, telefónica, online, etc.)

En lo posible delinear los atributos determinantes sobre atributos mencionados de manera espontánea y guiada.

7. Frecuencia de compra.

Aquí se debe tener que distinguir los momentos del viaje, y el tipo de producto que compra.

8. Gasto promedio por viaje

Teniendo en cuenta el tipo y motivo/ momento de compra según producto que compran, franja etaria.



FASE DE INDAGACION 3

Evaluación sobre los productos y su Oferta

1. Cuales son los productos que usted conoce que ofrecen las agencias conoce?

Evaluación espontánea

2. ¿Cuáles son las agencias de viaje que usted conoce / recuerdan?

Evaluación espontánea

3. De las siguientes agencias de viajes que les voy a mencionar Indicar:

- Conocimiento (consultar por conocimiento de sucursales en el caso que corresponda)
- Valoración sobre la ubicación.
- Percepción de precio: precio alto, medio o bajo.
- Conocimiento y valoración sobre la Infraestructura general del punto de venta.
- Estética e imagen general que proyecta el punto de venta.
- Variedad y calidad de la línea de productos.
- Nivel de atención recibida
- Ofrecimiento de servicios diferenciales para sus clientes.
- Nivel de satisfacción general.
- Aspectos positivos y negativos
- Liderazgo percibido

(Evaluación Guiada)



Listado de la Oferta

Perfil estratégico de la competencia				
Empresa	Logo	Dirección CBA	Q Suc.	Formato / especialización
Itati		* 27 de abril 220	1	Emisivo
				Receptivo (Córdoba)
Lozada		* Colon 555 * Cerro de Las Rosas * Shopping Córdoba	12	Emisivo
Empartur		* Av. Colón 533 Planta Baja Loc. 2 * Carlos Paz	3	Emisivo
Six-Travel		* Cerro de Las Rosas. Rafael Nuñez 5741 * Chile 162 PB. Nva. Cba	6	Emisivo
				Receptivo (Argentina)
BMV		General paz 156	(*)	Emisivo
Club Med		No posee en Cba. En Argentina/ Bs As	100	Productos p/Agencias Y corporativo
Stylo Viajes		* Chacabuco 325 * San Martin y Dean Funes (frente Cabildo)	1	Receptivo Córdoba
			2	Emisivo (tercerizado por el Mercosur)
Nativo		27 de abril 11 - Centro (frente a Catedral)	1	Receptivo Córdoba
				Emisivo
FC Travel		Rivera Indarte 72 1° P. Of. 103	1	Emisivo
Falabella Viajes		Duarte Quiros 1400	7	Emisivo

Se debe incluir al listado la agencia en cuestión Closet Joy & Travel

FASE DE INDAGACION 4

Evaluación del Concepto Boutique

- 1) Que significa para usted el concepto boutique?
- 2) Que entiende por agencia de viajes boutique?
- 3) Que atributos tendría que tener una empresa que ofrezca productos y servicios boutique?
- 4) Existe actualmente una agencia de viajes boutique en la ciudad de Córdoba? Cuales? Y En Argentina?
- 5) Estaría dispuesto a pagar un precio adicional por obtener un producto/servicio Boutique?



FASE DE INDAGACION 5

Agencia de viaje “a la medida”

Si tuvieran la posibilidad de diseñar un viaje ideal, como se imaginaría la agencia que le proveería este producto/ servicio para que satisfaga sus necesidades al 100%?

- 1) ¿Que tipo de infraestructura le parece que daría más confiabilidad y seguridad?
- 2) ¿En donde estaría ubicada?
- 3) ¿Sería local (cadena local) cadena nacional o es indiferente?
- 4) ¿Como estarían organizados los productos según las siguientes opciones de organización:
 - Por tipo de actividad que motiva el viaje
 - Por tipo de producto
 - Por grupos de edad
 - Por tipo de turismo

Indagación espontánea y guiada

- 5) Que tipo de productos debería ofrecer?
- 6) ¿Qué servicios “a medida” le gustaría que brinde?
- 7) ¿Qué promociones y ofertas debería ofrecer a sus clientes?
- 8) Perfil del personal de contacto. Vestimenta, tipo de atención, nivel de formación, otros.