



PLAN DE MARKETING PARA COOVAECO

- AGENCIA DE VIAJES -



Alumna: SILVINA ANGELETTI

Carrera: Lic. En Marketing

Año: 2008



INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Introducción	5
Objetivos generales y específicos del proyecto	7
Marco Metodológico	8
Fundamentación teórica	9
Análisis Interno	
▶ Filosofía/descripción de la empresa	13
▶ Misión - Visión	14
▶ Fijación de precios	17
▶ Distribución	19
▶ Comunicación - Promoción	21
▶ Análisis de ventas	22
▶ Conocimiento y atributos del producto	27
Análisis Externo	
▶ Estudio del mercado meta de consumidor	30
▶ Medición y pronóstico de la demanda	33
▶ Análisis de contexto	40
▶ Análisis de escenarios	42
▶ Análisis del sector	44
Diagnóstico de la situación	
▶ FODA	45
Balance de fuerzas	47
Objetivos de marketing	48
Estrategias	49
Programas	52
Presupuesto	60
Calendario de actividades	61
Control ejecución de programas	63



Conclusiones finales	64
Bibliografía y fuentes consultadas	66
Anexos	68



INDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS

Gráfico N° 2 - “Distribución del NSE por conglomerados urbanos”	77
Gráfico N° 3 – “Medianas de ingreso familiar según NSE”	77
Gráfico N° 4 – Pronóstico demanda 2008	78



INTRODUCCIÓN

El 1 de septiembre de 1.944 se constituía la Cooperativa de Tamberos General Cabrera, origen de la actual COTAGRO. Como respuesta a una necesidad de la zona, cuya producción era eminentemente tampera, el entonces comisionado municipal apoyado financieramente por el gerente del Banco de la Nación Argentina, reunió a un grupo de tamberos con la finalidad de iniciar la actividad cooperativa en la zona, habida cuenta de la existencia de una sola empresa privada radicada en la localidad capaz de comercializar la producción. La idea prosperó, y la Cooperativa comenzó su actividad en diciembre del mismo año tras adquirir las instalaciones de dicha empresa privada, fuertemente apoyada por créditos bancarios.

Tras una década de explotación tampera, y con el ingreso de las primeras manifestaciones agrícolas, la entidad reforma sus estatutos sociales comenzándose a llamar Cooperativa de Tamberos y Agropecuaria General Cabrera Limitada, inclinándose paulatinamente al acopio de granos y abandonando la actividad láctea, en virtud de la virtual desaparición de tambos. Un año más tarde, en 1.954, se adhiere a la Asociación de Cooperativas Argentinas, entidad de segundo grado con la que va tejiendo una fuerte relación institucional, social y comercial.

En la actualidad COTAGRO tiene su casa central ubicada en la localidad de General Cabrera (Cba.), cuenta con 5 sucursales y 3 agencias en la zona; está dividida en 3 UEN¹ dentro de las cuales se ubican diferentes departamentos que atienden necesidades y públicos muy heterogéneos. En la llamada UEN Urbana encontramos al Departamento de Asuntos Sociales el cual tiene a su cargo la venta de seguros “La Segunda”, mutual “Aca Salud” y paquetes turísticos de la empresa “Coovaeco”. Estos tres servicios mencionados anteriormente, forman parte de un Grupo Cooperativo cuya estructura se desarrolla en todo el país y llega a distintas localidades a través de las Cooperativas como en el caso de Cotagro C.A.L. Esto explica el por qué de la presencia de Coovaeco dentro de la estructura de la cooperativa local, el área funciona como una agencia de la casa central aunque es totalmente independiente a nivel económico ya que depende de la estructura de COTAGRO.

Con respecto a la situación actual de este servicio turístico brindado en la ciudad de Gral. Cabrera, se observa en los últimos tiempos un estancamiento en las ventas producto de diversos factores: por un lado la entrada al mercado de un competidor el cual posee un nivel más elevado de organización y coordinación, lo que determina una mejor prestación por ejemplo en cuanto a la disponibilidad de transporte, factor muchas veces decisivo al momento de armar grupos de viaje. Por otro lado el personal encargado de la promoción y

¹ Nota: Ver en Anexo 1: Organigrama Cotagro C.A.L



venta de los servicios turísticos, no cuenta con la capacitación pertinente y necesaria acorde a las condiciones actuales del mercado; y por último el bajo margen de ganancia que reditúa este negocio (debido a que la sucursal de Coovaeco es el 3º eslabón en la cadena) provoca cierto rechazo o desgano por parte de los empleados, quienes se esfuerzan por conseguir por ejemplo la venta de una póliza en lugar de un viaje.

En cuanto a la situación general de la industria turística, la misma presenta desde hace unos años, un panorama alentador marcado por una tendencia positiva a nivel mundial, la cual se mantendría en los próximos años según la Organización Mundial del Turismo. Esto obviamente favorece al sector y puntualmente a la agencia Coovaeco, la cual se espera haga provecho de la situación.

Por este motivo es que en el presente trabajo, se propondrá un Plan de Marketing para la agencia Coovaeco, Gral. Cabrera el cual buscará mejorar la situación actual de la empresa focalizándose principalmente, en un esfuerzo por lograr la cuota de mercado necesaria para consolidarse en el sector.

Es importante precisar que dicho trabajo se basó en una búsqueda y análisis de información que se prolongó desde el mes de agosto 2007 hasta marzo 2008 y que el horizonte temporal para la implementación de dicho plan, está previsto para el ejercicio económico Noviembre 2008/Octubre 2009 correspondiente a la firma COTAGRO.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

El objetivo general de este proyecto es diseñar un Plan de Marketing para el área de turismo (representada por la Agencia de Viajes Coovaeco) de la U.E.N Urbana perteneciente a COTAGRO. El eje central de dicho plan se funda en reposicionar a la empresa y de esta forma retomar el lugar que ocupaba en el mercado local hace unos años atrás.

Por otro lado se busca mejorar la situación actual de esta área turística, puntualmente el ejercicio económico previsto para el año 2008/2009²

Como objetivos específicos del proyecto es posible destacar:

- ▶ Contribuir al desarrollo de la empresa aportando los conocimientos del marketing
- ▶ Instalar en la empresa las bases de la utilización de la planificación
- ▶ Releva la situación actual que atraviesa la Agencia
- ▶ Analizar el entorno en que la empresa está inmersa
- ▶ Diagnosticar el escenario vigente al cual la empresa tiene que enfrentar.
- ▶ Generar un programa de acciones que permita alcanzar los objetivos manifestados por el responsable de la Agencia.

² Nota: Los ejercicios económicos de Cotagro C.A.L., en los cuales se encuadra Coovaeco Gral. Cabrera, se extienden de Noviembre a Octubre



MARCO METODOLÓGICO

Para la obtención de toda la información expuesta y analizada, se realizaron distintos tipos de investigación.

Por un lado se llevó a cabo una *investigación primaria* que constó de dos entrevistas al Jefe del Dpto. de Asuntos Sociales de Cotagro, en las cuales se interrogó acerca de todo lo referente a la historia y situación actual de la agencia Coovaeco.

Por otro lado se realizó una investigación de mercado tomando como muestra a algunos de los clientes de Coovaeco, quienes se expresaron en cuanto a conocimiento, experiencia y opinión respecto del servicio ofrecido por parte de la empresa.

Sondeo de opinión a los clientes de Coovaeco:

Objetivos de la investigación

- ✍ Conocer la calidad *Técnica*³ y *Funcional*⁴ del servicio brindado por Coovaeco en la localidad de General Cabrera.
- ✍ Conocer el Posicionamiento actual que tiene dicha empresa en la ciudad.

Metodología

Para el desarrollo de esta investigación preliminar, se propuso la realización de un *estudio exploratorio* de naturaleza *cualitativa*, donde se aplicó:

- ✍ Técnica: Entrevista en profundidad
- ✍ Instrumento: Guía de pautas

Población

Personas residentes en la ciudad de General Cabrera que hayan comprado, al menos una vez, algún producto turístico ofrecido por la empresa Coovaeco.

Por último, se llevó a cabo una *investigación secundaria* la cual incluyó la búsqueda de artículos periodísticos, material bibliográfico e información gubernamental.

³ El servicio concretamente (viaje)

⁴ Cómo fue brindado el servicio (venta)

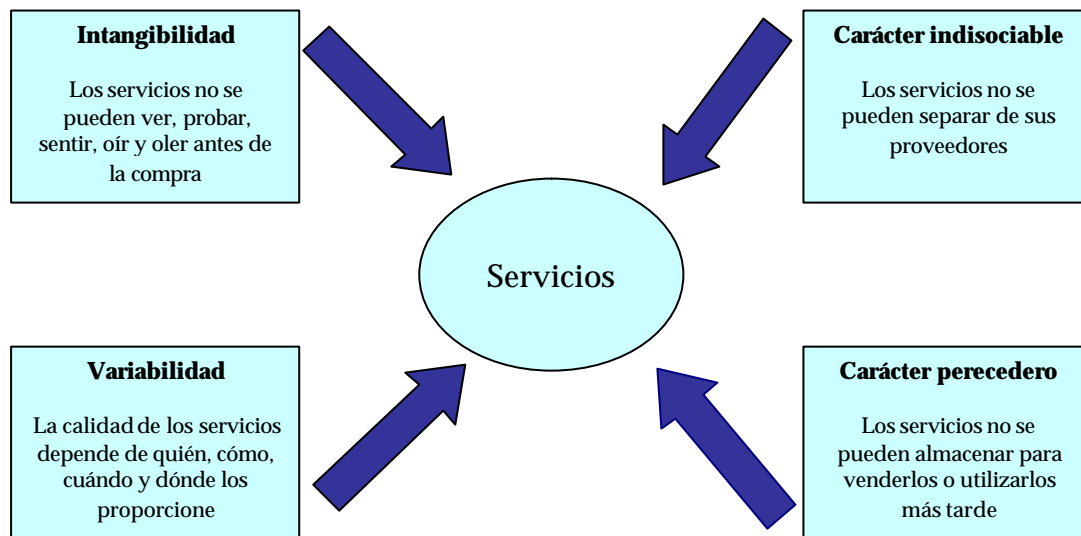


FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se expondrá el marco teórico que sustentará al plan de marketing. Dicho marco tiene el objetivo de explicar y fundamentar los distintos temas que se trabajarán a lo largo del trabajo, como lo son el marketing de servicios, el marketing relacional y las estrategias de distribución.

Características del mkt de servicios

Cuatro son las características de los servicios en los que se debe centrar la atención:



Fuente: Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.

Estrategias de gestión para empresas de servicios

Debido a que los servicios son diferentes de los productos tangibles, necesitan normalmente distintos enfoques de marketing. En una empresa de servicio, el cliente y el empleado interactúan creando el servicio. Una interacción eficaz depende, a su vez, de las habilidades de los empleados y de los procesos de apoyo que respaldan a dichos empleados.

Las compañías prósperas centran su atención tanto en sus empleados como en los clientes. Tienen en cuenta la **cadena servicios – beneficios**, relacionando estrechamente los beneficios de la empresa con el servicio prestado y la satisfacción del cliente. Esta cadena se compone de cinco eslabones:

1. **Beneficios por crecimiento:** ejecución superior de la empresa de servicios
2. **Cientes satisfechos y fieles:** repiten la compra y remiten a otros clientes
3. **Mayor valor de servicios:** creación de valor para el cliente y entrega de servicios más eficiente y eficaz



4. **Personal de servicio satisfecho y productivo:** empleados más satisfechos, leales y de mayor productividad
5. **Calidad de servicio interna:** mejor y mayor selección y formación de empleados, ambiente de trabajo de alta calidad y fuerte apoyo a los que tratan directamente con el cliente

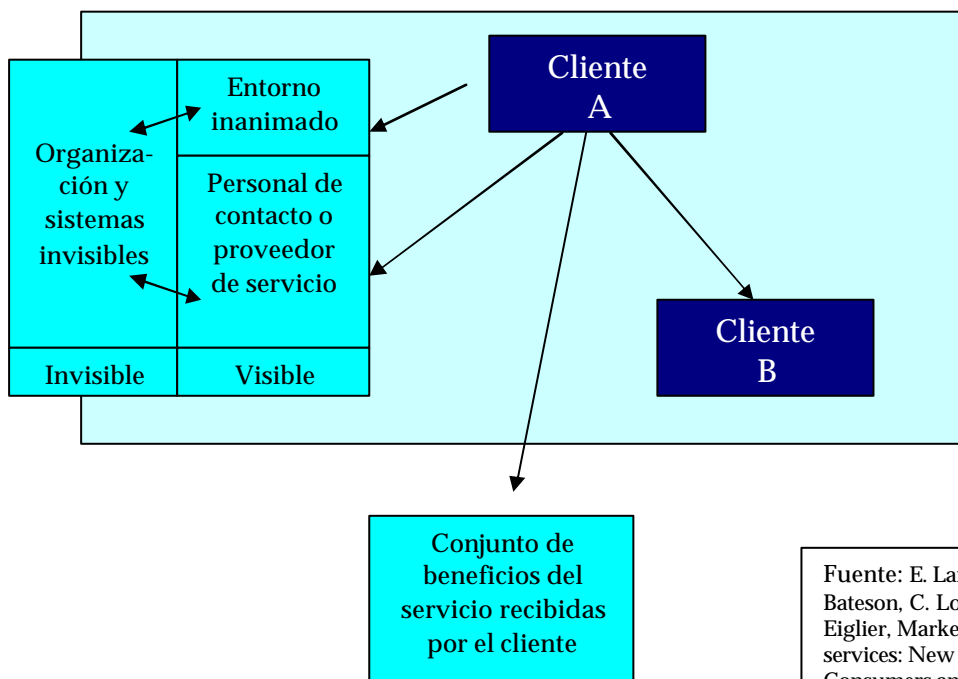
El marketing de servicios necesita algo más que el marketing externo tradicional que utiliza las cuatro “P”, exige también marketing interno y el interactivo.

El *marketing interno* significa que la empresa debe formar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto directo con el cliente y a todo el personal de servicio de apoyo, para poder trabajar en equipo y poder ofrecer satisfacción al cliente.

El *marketing interactivo* basa la calidad percibida del servicio en la calidad con que se produzca la interacción comprador – vendedor durante la prestación del servicio.

Modelo de prestación de un servicio

El modelo de prestación de un servicio (o modelo de servucción) se desarrolló para describir la producción de servicios.



Fuente: E. Langered, J. Bateson, C. Lovelock y P. Eiglier, Marketing of services: New Insights from Consumers and Managers, Report N° 81-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981.



Interacción entre el Cliente A y el Cliente B: En muchas ocasiones, la misma presencia o el comportamiento de un cliente influye en el comportamiento de compra de otros

Personal de contacto: La flecha del Cliente A al personal de contacto muestra que el personal tendrá un impacto directo en la satisfacción del cliente.

Entorno inanimado: consiste en todos los elementos físicos que están presentes durante la prestación del servicio. Proporciona elementos tangibles y puede ser utilizado para ofrecer un factor de diferenciación

La organización y el sistema invisibles: todo lo que el Cliente no ve en la prestación del servicio.

Estrategias de distribución

Entre el consumidor o usuario final y el fabricante o prestador de servicios normalmente hay uno o más intermediarios que le agregan valor a la transacción de intercambio.

Existen dos formas de analizar las actividades mediante las cuales se hacen llegar bienes y servicios al mercado. La primera toma el **enfoque de empuje y atracción** como base para entender las relaciones verticales entre los miembros del canal de distribución. La segunda, toma el **enfoque de procesos** como base para entender las relaciones horizontales entre ellos.

Conceptualmente, se puede definir un canal de distribución como el conjunto de intermediarios relacionados entre sí que cubren la distancia entre proveedor y cliente, añadiendo valor a la transacción en términos de lugar, tiempo y posesión.

Esta visión tradicional encaja perfectamente en el enfoque de '*empuje*' que visualiza la distribución como una manera de llevar productos y servicios desde el lugar donde se generan hasta el lugar donde el cliente o usuario final puede adquirirlos. El enfoque se centra en estas actividades pero sin perder de vista aquellas que sirven de '*atracción*' de clientes, como la publicidad o la promoción de ventas. La idea básica es que la participación de mercado de una empresa resulta del balance que logre para hacer coincidir clientes y satisfactores en el punto de venta.

La importancia de usar el término tradicional Canal de Distribución radica en que permite darse cuenta de que a través de ese canal, sucede un flujo en dos sentidos de bienes físicos, servicios, dinero, títulos de propiedad, información, promoción y riesgo.

Hoy día el término **Cadena de Valor** parece sustituir a la tradicional expresión **Canal de Distribución**, del mismo modo que se favorece el uso de términos como logística de distribución y otros que hacen referencia a algún aspecto en particular de dicha cadena.

La complejidad de una economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos limitados de una empresa llevan a buscar alianzas que se traduzcan en Ventajas Competitivas.



Entonces, los elementos de la Cadena de Valor son aquellos relacionados con el proceso de efectividad operacional⁵.

Los **sistemas horizontales de distribución** son aquellos en los que dos o más empresas en el mismo nivel (por ej. Las sucursales y agencias de Coovaeco) se unen para explotar una oportunidad de mercado. Al trabajar juntas, las empresas pueden sumar su capital, sus capacidades de “servucción”, o los recursos de marketing para lograr más de lo que conseguiría una empresa trabajando sola⁶.

Marketing de Relaciones (MR)⁷

El Mkt de relaciones incluye crear, mantener y reforzar una relación fuerte con el cliente, esto también incluye a todos los grupos clave que pueden ayudar a la empresa a servir a sus clientes. Cada vez más, el marketing se esta alejando del enfoque hacia las transacciones individuales y acercándose a un enfoque hacia la creación de relaciones de valor y redes de mkt. El MR está más orientado hacia el largo plazo, el objetivo es ofrecer al cliente valor a largo plazo y la medida del éxito es la satisfacción del cliente a largo plazo. Para ello se requiere que todos los departamentos de la empresa trabajen juntos, en equipo con el de marketing, para servir al cliente.

Es posible diferenciar cinco niveles de relación que pueden formarse con clientes que han obtenido un producto o servicio de la empresa:

1. **Básica:** La empresa vende el producto pero no hace ningún tipo de seguimiento
2. **Reactiva:** la empresa vende el producto y anima al cliente a ponerse en contacto si surgen dudas o problemas
3. **Responsable:** el representante de la empresa llama al cliente tras un período de tiempo corto desde que efectuó la reserva para confirmar con el cliente y responder a sus preguntas. Durante y después de la prestación del servicio, el vendedor solicita del cliente cualquier sugerencia para la mejora del producto y los problemas que haya tenido
4. **Proactiva:** el vendedor u otra persona de la empresa llama al cliente de vez en cuando con sugerencias sobre mejoras que se han realizado o sugerencias creativas para futuros servicios.
5. **Sociedad:** la empresa trabaja constantemente con el cliente y con otros clientes para descubrir maneras de ofrecer mejor valor.

⁵ Hipermarketing, tecnología con sentido de negocio: “Estrategias de distribución”, <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/COLUMNAS/joseignacio/nivel3distribucion.html>. fecha consulta: 5/11/07

⁶ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.

⁷ Idem 4



ANÁLISIS INTERNO

Filosofía/Descripción de la empresa

Historia

COOVAECO TURISMO, forma parte del Grupo Cooperativo constituido por la Asociación de Cooperativas Argentinas, La Segunda Coop. de Seguros Generales Ltda. y ACA Salud, conformando de esta manera una estructura que se desarrolla en todo el país, llegando a más de 1000 localidades por intermedio de Cooperativas y Agentes de seguros vinculados.

La empresa brinda Servicios de Turismo Nacional e Internacional, incluyendo Turismo Receptivo. Actualmente Coovaeco es una de las principales empresas de turismo del país especializada en viajes técnicos y de capacitación agropecuaria. Especialista en Viajes Corporativos y Organización de Congresos y Eventos.

Las oficinas de la Casa Central se encuentran emplazadas en la ciudad de Rosario, contando además, con sucursales en las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Coronel Suárez (Buenos Aires), Capitán Bermúdez (Santa Fe), Crespo (E.Rios) y Marcos Juárez (Córdoba).

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, Cotagro C.A.L está adherido desde hace muchos años, a la Asociación de Cooperativas Argentinas (uno de los miembros del Grupo Cooperativo al que pertenece la firma Coovaeco) por tal motivo es que Cotagro le brinda a sus asociados, entre otros servicios, la venta de paquetes turísticos de la firma Coovaeco.

Hasta principios del año 2007, se consideraba a Cotagro como Agente de Coovaeco, luego a partir de esa fecha la empresa decide realizar los trámites correspondientes para adaptar la oficina a la legislación vigente y convertirla en una sucursal⁸. Durante varios años, fueron en la ciudad la única agencia de viajes y el nivel de su facturación era elevado, ocupando los primeros puestos en ventas comparadas con las otras agencias y sucursales de Coovaeco. Años más tarde aproximadamente en el año 2000, se instala en la ciudad una nueva agencia de viajes abriendo el juego a la competencia. Se introduce al mercado con una importante comunicación y un fuerte respaldo económico que lo pone en ventaja rápidamente frente a su competidor. Desde ese momento Coovaeco Suc. G.C comienza a estancarse mientras observa como su rival va tomando poder sobre el mercado hasta lograr lo que hoy en día tiene, más del 50% del mercado es suyo.

En el transcurso de los últimos años ingresaron al mercado algunos competidores, pero estos no tuvieron éxito y muy pronto se retiraron.

⁸ Nota: Cabe aclarar que la misma es independiente a nivel económico, de Coovaeco Casa Central y que se considera a cualquier sucursal, "cliente" de la casa matriz.



En la actualidad Coovaeco (Sucursal G.C) intenta recuperar su antiguo lugar en el mercado.

Misión

Actuar de complemento de otros sectores productivos, logrando el acercamiento de asociados y terceros a través de productos que transmitan seguridad y respaldo. Proporcionar, asimismo, al productor asociado y su grupo familiar, coberturas de calidad en las necesidades de seguros, salud y turismo, instruyendo sobre los riesgos del no seguro. A su vez, oficiar de vía de comunicación a través de la cual, prioritariamente los asociados y luego la comunidad, recepten e internalicen la imagen de la Cooperativa⁹.

Visión

Ser la sucursal de Coovaeco número 1 en ventas, pudiendo llegar a cada uno de los habitantes de General Cabrera y la región haciendo posible que cada uno de sus viajes se convierta en una gran experiencia¹⁰.

Objetivos actuales

- ✍ Alcanzar ventas por un valor de \$900 mil durante el ejercicio económico 2008/2009
- ✍ Recuperar el posicionamiento y el lugar que ocupaban en el mercado local hace 7 años atrás.
- ✍ Volver a ser la sucursal de Coovaeco N° 1 en ventas.

⁹ **Nota:** la Misión es del Dto. de Asuntos Sociales (el cual incluye a Seguros, Mutual y Turismo) la cual fue definida por el jefe de dicho Dpto.

¹⁰ Nota: la Visión fue definida por quien realizó este proyecto, en base a lo mencionado por el jefe del área .



Organigrama

Como se puede observar en el organigrama que figura en la página siguiente y como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones, la Sucursal Coovaeco pertenece y funciona dentro de lo que es el Dpto. de Asuntos Sociales de COTAGRO C.A.L¹¹.

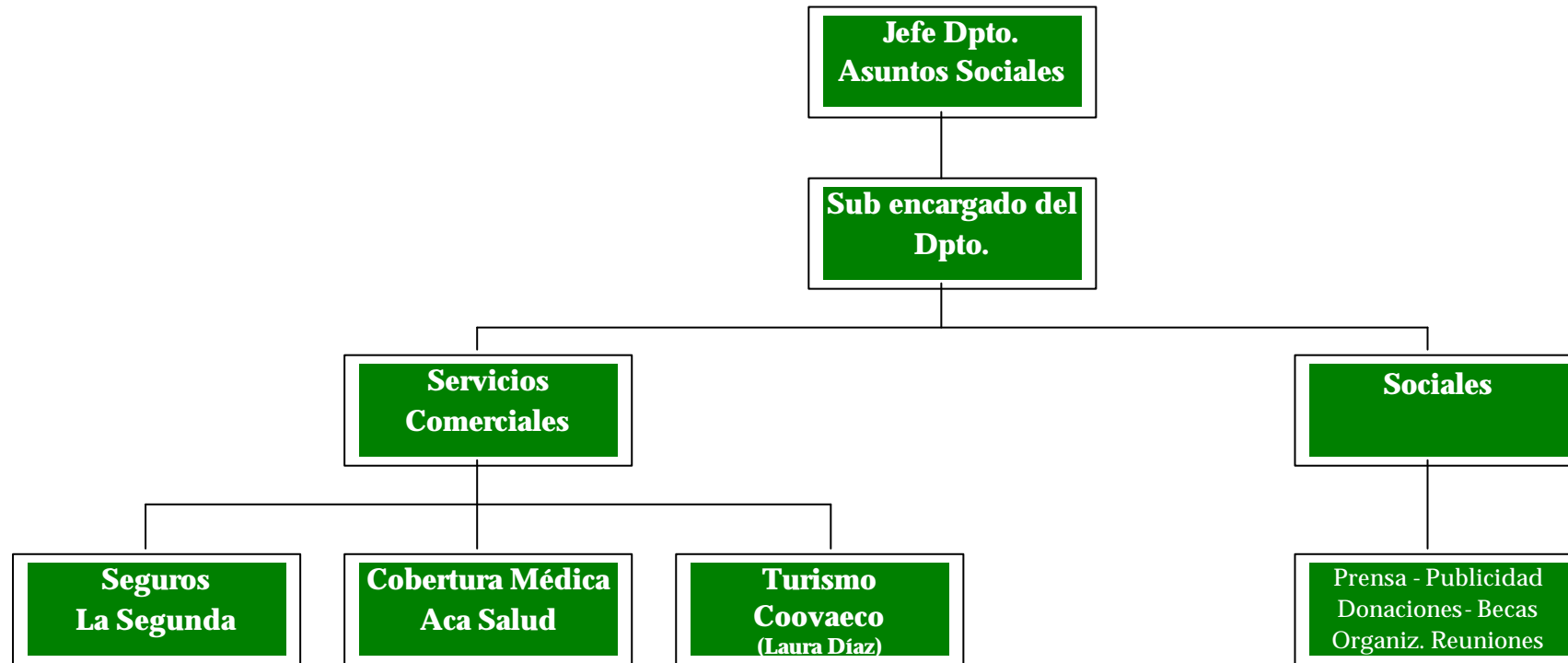
El área de turismo está manejada por el jefe del departamento y por una persona especializada en el tema (la Srta. Laura Díaz). La misma, debido a que hace poco tiempo que se incorporó, está en continuo proceso de capacitación para poder brindar un servicio acorde a las necesidades que exige el mercado.

Al pertenecer a una cooperativa muchas cosas quedan a cargo de ésta, como lo es por ejemplo la parte de difusión y publicidad que es manejada por el área de “Sociales” dentro de este mismo departamento de Asuntos Sociales. No existe un área de Marketing o una persona encargada de planificar y llevar a cabo esta actividad o alguna otra afín, lo que explica de cierta forma el estancamiento que sufren en la actualidad las ventas de esta sucursal de Coovaeco.

¹¹ Nota: ver Anexo1 - Organigrama de Cotagro C.A.L



GRÁFICO N° 1: Organigrama Departamento Asuntos Sociales de Cotagro C.A.L





Fijación de Precio

Al tratarse de una sucursal de la empresa Coovaeco, hay un importe para cada producto que viene determinado de acuerdo a la estrategia de precios que la empresa matriz define y emplea. Según el interlocutor se trataría de una estrategia que intenta *maximizar las utilidades actuales*¹².

No se cuenta con la información acerca del precio al cuál Coovaeco adquiere las plazas a los distintos operadores mayoristas y cuánto es su mark up, sólo se conoce que del monto de cada venta realizada por la sucursal General Cabrera, ésta se queda con un 5% en concepto de comisión.

La empresa Coovaeco toma tanto a las sucursales como a los agentes¹³ como “clientes” lo que le permite a cada uno de ellos, modificar el precio según el comportamiento del mercado o como base de algún tipo de estrategia de precios. Particularmente la sucursal G.C no hace uso de este recurso sino que al momento de establecer el valor de cada producto ofrecido, efectúa una *fijación de precios por tasa vigente*. Esto significa que la empresa basa su precio principalmente en los de sus competidores, lo que es acorde al comportamiento de una empresa pequeña que “sigue al líder” (Kotler, 2001) que en este caso lo representa la agencia Sol Latino.

Con respecto a promociones y descuentos que pueda efectuar esta sucursal, la misma no realiza nada por cuenta propia sino que sólo ofrece los paquetes y productos que Coovaeco (casa central) le brinda. Por lo tanto cualquier promoción o descuento que salga al mercado, es planificado y elaborado por esta empresa.

Teniendo en cuenta las condiciones del mercado que hacen que la demanda tienda a ser menos elástica (Kotler, 2001), es posible pensar que el mercado al que atiende la sucursal Coovaeco tiene estas características. La razón de esto se funda en que hay pocos sustitutos o competidores en la ciudad/zona; los compradores no se percatan fácilmente de que el precio subió debido a que no es fácil recordar los precios de temporadas pasadas y por último existen clientes que consideran que los precios más altos se justifican por diferencias en la calidad.

Por otro lado, al tratarse de un bien que no satisface necesidades primarias, podría considerarse a la demanda más elástica mostrando una sensibilidad a las diferencias de precios que puedan existir entre los diferentes oferentes. No se puede pasar por alto además, el hecho de que el mercado al que apunta la sucursal Coovaeco, está formado por dos grupos económicos totalmente diferentes (Rurales-Urbanos), por lo que sus comportamientos y reacciones frente a esta variable también pueden serlo.

¹² Kotler Philip: “Dirección de Marketing”; Ed. Prentice Hall, Edición del Milenio, México, 2001.-

¹³ **Nota:** la diferencia entre ser sucursal o agente, es exclusivamente legal y no comercial.



El cálculo del punto de equilibrio en este caso no se puede realizar con exactitud, debido a que la oficina de turismo se encuentra ubicada en el mismo lugar donde se comercializan los seguros y la mutual; por lo tanto los CF son los mismos para estos tres negocios y los CV se contabilizan en conjunto. De todos modos si se intenta estimar un PE para tener una idea general de la situación del negocio turístico y se divide en partes iguales el CT¹⁴, los números demuestran que por mes el sector de turismo debería facturar (en concepto de comisiones) aproximadamente \$182.000 al año.

El motivo de esto se basa en que la comisión por cada viaje, es muy baja en comparación con los otros negocios que en ese mismo lugar funcionan y el monto facturado por el área turística en la actualidad, no llegaría a cubrir los CT si los tuviera que afrontar Coovaeco solamente.

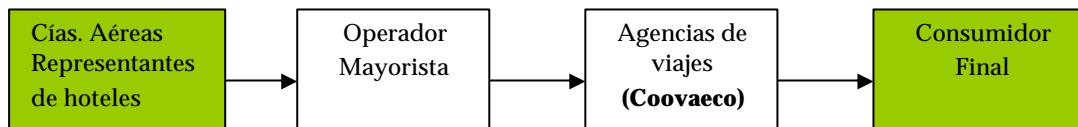
Cabe aclarar que esta situación es así y continúa brindándose el servicio, más allá de no lograr la rentabilidad necesaria, por motivos institucionales.

¹⁴ Ver en Anexo 2: Estado de resultado del sector al 31/10/07



Distribución

El canal de distribución del que forma parte la sucursal Coovaeco, es de tipo indirecto y tiene 2 niveles de intermediación (Kotler, 2004)



Las Compañías aéreas y los Hoteles cumplirían la función de “fabricantes”, o en el caso de servicios podrían denominarse los encargados de la servucción¹⁵. Luego interviene el nivel mayorista, quien se encarga del armado de los diferentes paquetes turísticos y por último el nivel que representa la sucursal de Coovaeco, el minorista como eslabón final de la cadena hasta llegar al consumidor.

El canal en general, no tiene una propiedad exclusiva debido a que las redes de distribución en el sector turístico consisten en acuerdos contractuales y alianzas esporádicas entre organizaciones independientes¹⁶. Con lo cual cada uno de ellos busca solo la maximización de sus beneficios.

En el caso de la sucursal Coovaeco, la misma sólo mantiene relación con la casa central de esta empresa y luego es ésta la que realiza los contactos y negociados con los operadores mayoristas.

La distribución geográfica está íntimamente ligada a la presencia de Cotagro en las distintas localidades de la zona (General Cabrera, General Deheza y Las Perdices principalmente), pero la sucursal propiamente dicha existe únicamente en General Cabrera. Allí se encuentra la oficina legal con personal de venta capacitado que se encarga de manejar y llevar adelante el negocio; en el resto de las localidades el servicio es brindado y está disponible como cada uno de los servicios que brinda la Cooperativa, pero no se los considera como puntos de venta.

En conclusión la penetración que tiene Coovaeco en la zona es a través de una sola boca comercial.

La estrategia de distribución en este caso, se toma como *selectiva* y se considera a la sucursal (Gral. Cabrera) como una parte que integra el sistema general de Coovaeco. Es decir, es Coovaeco (Casa Matriz) quien aplica esta estrategia y se consideran a los distintos Agentes y Sucursales como los únicos

¹⁵ Eiglier, P; Langeard, E: "Servucción" El marketing de servicios, Mc Graw Hill de Management

¹⁶ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.



distribuidores que brindan los productos de esta empresa, en cada una de las zonas donde la misma tiene presencia.

Si en cambio tomamos a la sucursal Gral. Cabrera como eje principal, la misma no aplica estrategia de este tipo, ya que no existe intermediario entre esta y el consumidor final.

Con respecto al método de venta que utiliza la sucursal, éste es a través de la venta personal únicamente. Es importante recalcar que son los clientes o interesados los que se acercan por propia voluntad a la oficina comercial ya que desde este lugar no se lleva a cabo ningún tipo de acción para incentivar la visita o consulta.



Comunicación – Promoción

La sucursal Coovaeco nunca ha realizado acciones de ningún tipo, trátese de Mkt directo, RR.PP, Promoción, Personal de venta, etc. Sólo esporádicamente lanza alguna publicidad en el espacio que tiene comprado la cooperativa en dos radios de la ciudad de General Cabrera y en el canal local de esta misma ciudad.

Cabe aclarar que dichos espacios son para publicitar y comunicar todo lo relacionado a Cotagro, por ende no son espacios exclusivos para el turismo. Existen meses donde esta área no tiene participación en estos espacios y otros, donde ocupa un lugar considerablemente importante (principalmente en épocas de mayor movimiento turístico).

Dada esta situación, el presupuesto destinado a la comunicación lo determina Cotagro en función de la necesidad que tiene de cubrir todos sus negocios. El valor del espacio radial es de \$2500 y el televisivo es de \$200, en ambos casos el importe es mensual.

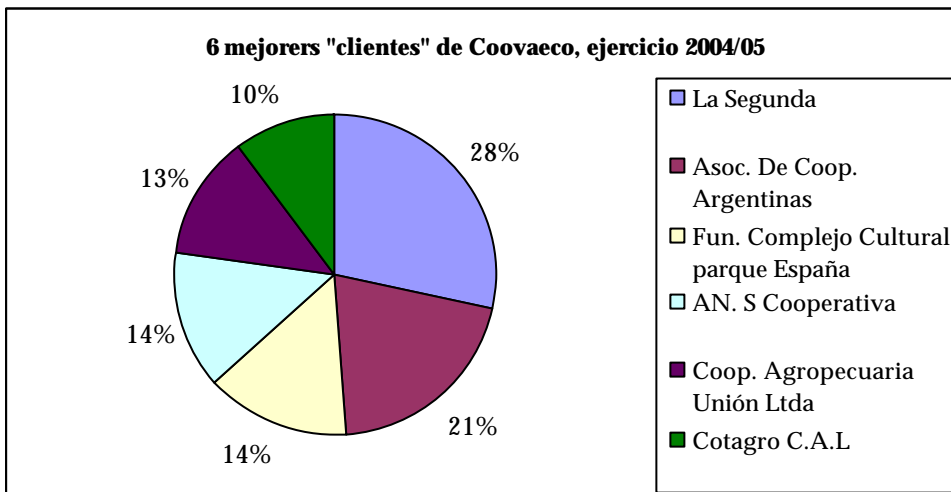
Con respecto a la estrategia actual de posicionamiento, deseado en este caso, ésta se fundamenta en el *servicio* brindado. Lo que la sucursal intenta es diferenciarse día a día en el resultado final de cada viaje, de cada experiencia. Los destinos son los mismos, pero Coovaeco intenta siempre trabajar con los mejores mayoristas para brindar un producto de calidad, aunque eso se refleje en una diferencia superior de precio respecto de su mayor competidor. También la diferencia debe existir en el servicio brindado en las oficinas, el asesoramiento y la atención aspiran a ser excelentes, para que cada persona que se acerque a la oficina sienta que sus necesidades son prioridad para la empresa.

El deseo del jefe de la sucursal es posicionar a la empresa, como aquella que brinda la mejor calidad en los servicios y principalmente cumple con lo que promete.



Análisis de Ventas

Recordando que Coovaeco toma a sus Sucursales y Agentes como clientes, y que uno de los objetivos de esta sucursal es recuperar la posición número uno en ventas, es que se analizó la participación que tiene la sucursal Gral. Cabrera sobre las ventas totales de la empresa Coovaeco¹⁷.

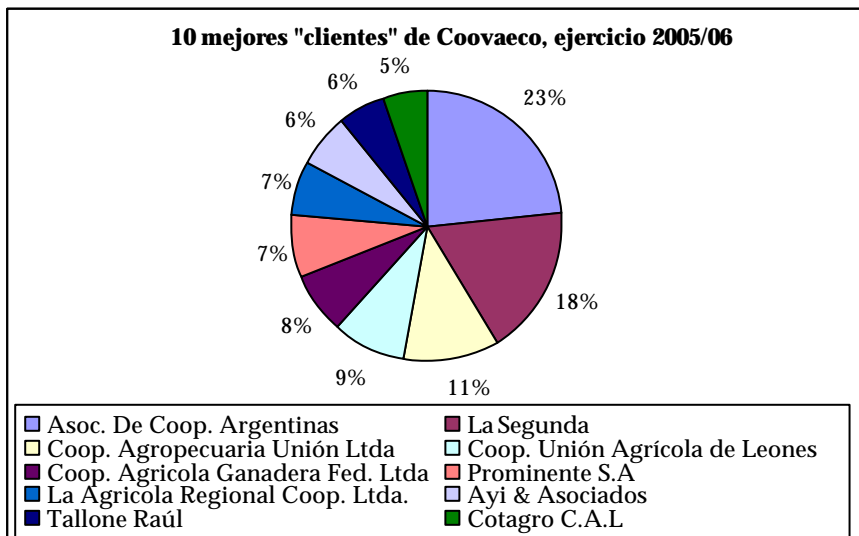


Ocupando el 6° lugar dentro de una lista de 40 clientes. Es importante destacar que tanto La Segunda y la Asoc. De Coop. Argentinas, no son consideradas como competencia a nivel interno, ya que éstas son muy superiores a nivel estructura y operan en Córdoba Capital.

Ese año la facturación de Cotagro cae notablemente y llega a representar sólo el 5% de las ventas totales de Coovaeco, ocupando el 10° lugar.

Una de las razones fue la pérdida del mes de enero, debido a la falta de personal a cargo del área.

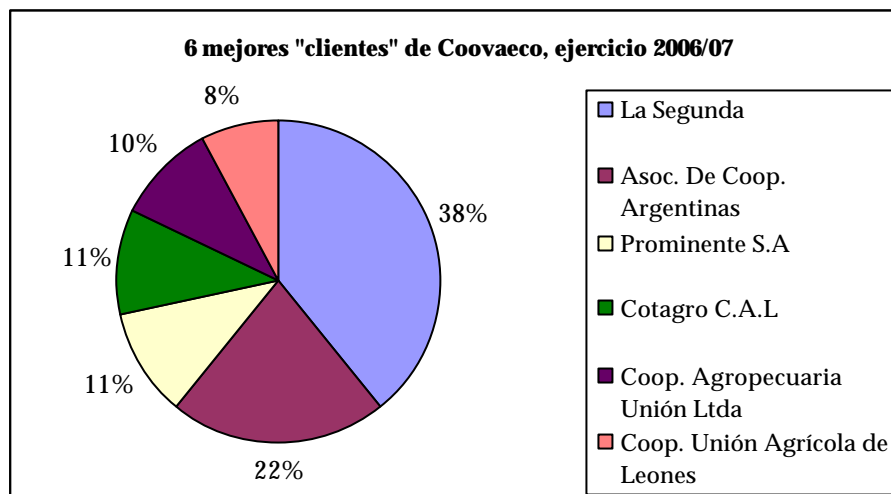
Dada esa situación deciden contratar a una persona que se encargue en forma exclusiva de la agencia.



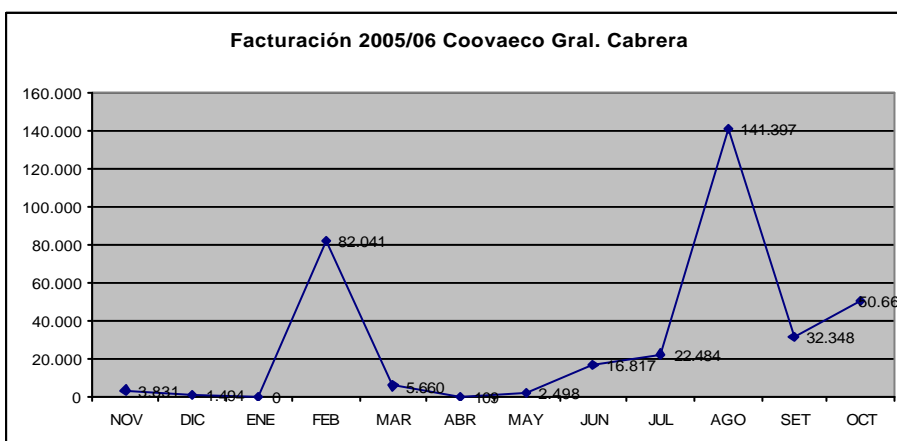
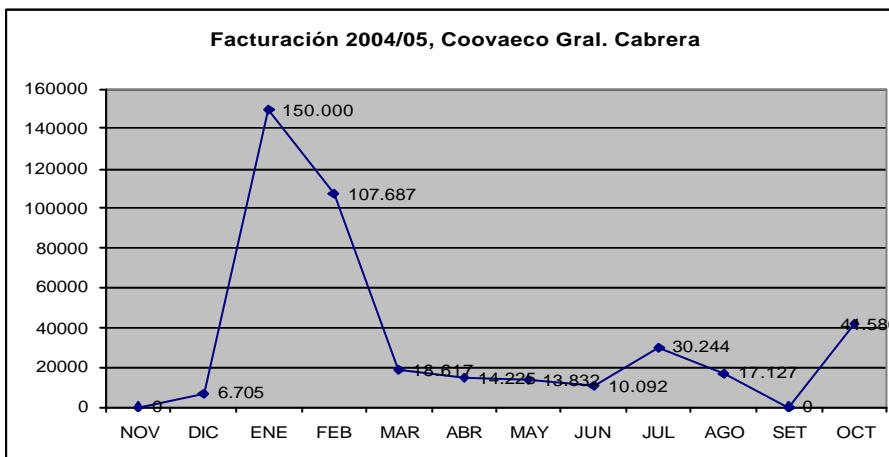
¹⁷ Ver en Anexo 5: Ranking mejores "clientes" de Coovaeco



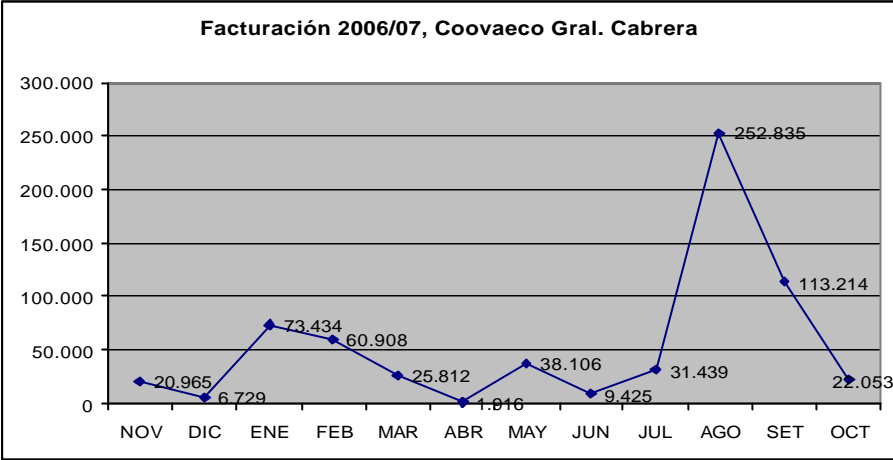
Dicha decisión permite recuperar ventas en la siguiente temporada de verano y junto a los viajes grupales del segmento "rural", la situación comienza a remontar a tal punto de recuperar el 5º lugar en el ranking Coovaeco.



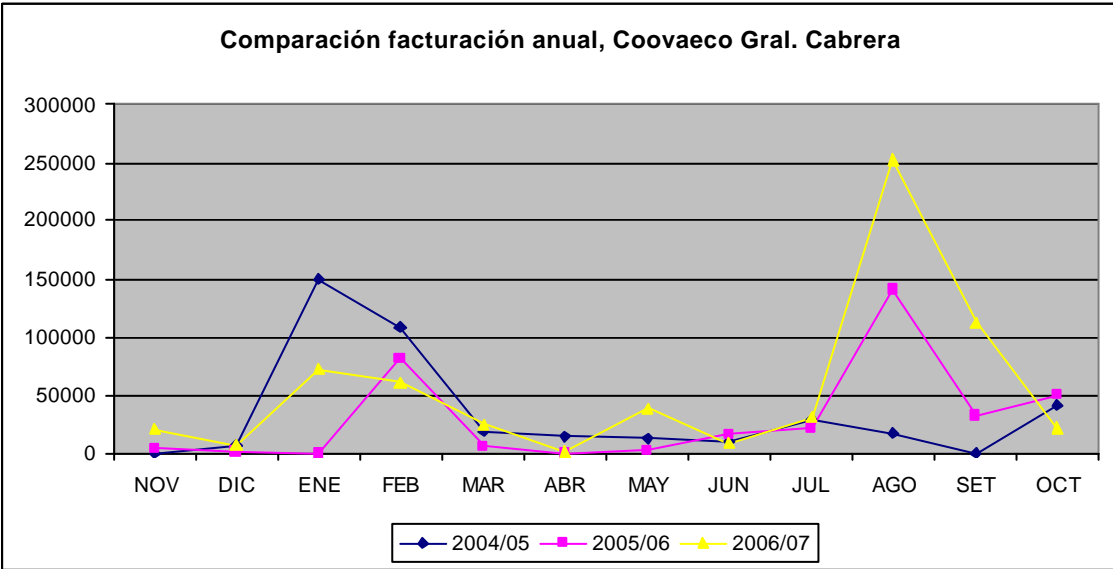
En el siguiente apartado se puede observar la estacionalidad de las ventas, tomando como referencia los últimos 3 períodos de la sucursal. La fecha analizada es de noviembre a octubre puesto que ese lapso equivale al Balance General de la Cooperativa a la cual pertenece la sucursal Coovaeco.



La estacionalidad del negocio tiene dos puntos claves y están relacionados con el calendario vacacional. De diciembre a marzo, representado primordialmente por el segmento "urbano" realizando viajes dentro del país y sur de Brasil como principales destinos; y por otro lado las vacaciones de invierno representadas por los meses de julio a septiembre dónde los productores agropecuarios se encuentran libres de trabajo y pueden realizar grandes viajes al exterior.



Comparando los tres períodos es posible vislumbrar las grandes variaciones que se produjeron en las dos épocas más fuertes del año. Estos períodos muestran variaciones opuestas ya que, en lo que hace a las vacaciones de verano las mismas sufrieron una caída de más del 50% en las ventas durante el período 2005/06, debido al problema de personal mencionado anteriormente y un año más tarde logra recuperarse y conseguir una facturación más equilibrada durante los 3 meses de verano. Con respecto al período vacacional de los meses de invierno, aquí la tendencia fue en aumento debido a la implementación de viajes grupales que comenzaron a realizarse a partir del 2005/06 y que tuvieron bastante éxito y aceptación por parte de los clientes, especialmente el segmento rural.





El siguiente análisis tiene el objetivo de identificar cuáles son las ciudades que producen la mayor facturación; la lista está compuesta por todas aquellas localidades en las que Cotagro tiene presencia, ergo se ofrece este servicio.

PRODUCCIÓN ACUMULADA POR CENTRO AL 31-10-05				
	PROD. 2004/05	%	PROD. 2003/04	%
CABRERA	298.785	72,86%	105.519	183,16
BENGOLEA	0	0	522	-100
DEHEZA	65.174	15,89%	62.649	1,03
LOS MOLLES	189	0,05%	1.131	-83,29
CHUCUL	1.260	0,31%	348	262,07
LAS PERDICES	2.522	0,61%	5.557	-54,62
UCACHA	0	0,00%	348	-100
LA CARLOTA	6.861	1,67%	2.421	183,4
RIO IV	600	0,15%	0	
PROPIOS	34.718	8,47%	37.902	-8,4
TOTAL	410.109	100,00%	216.397	89,52

Como se puede observar más del 80% del total facturado, se logra con las ventas en las ciudades de Gral. Cabrera y Gral. Deheza. El porcentaje restante se divide en partes casi iguales en el resto de las localidades.

En las tablas también puede verse el resultado global que tuvo la sucursal a lo largo de estos tres períodos. Evidentemente el ejercicio 2005/06 no fue muy bueno y sufre una caída del 12% pero ya el ejercicio posterior (2006/07) logra llegar y hasta superar el objetivo trazado de alcanzar ventas por \$500.000 aumentando casi un 90% su facturación.

PRODUCCIÓN ACUMULADA POR CENTRO AL 31-10-06				
	PROD. 2005/06	%	PROD. 2004/05	% crec.
CABRERA	247.651	68,92%	298.785	-17,11
BENGOLEA	0	0,00%	0	0
DEHEZA	59.998	16,70%	65.174	-7,94
LOS MOLLES	2.187	0,61%	189	1.057,14
CHUCUL	1.954	0,54%	1.260	55,08
LAS PERDICES	3.442	0,96%	2.522	36,48
UCACHA	10.600	2,95%	0	
LA CARLOTA	0	0,00%	6.861	-100
RIO IV	2.480	0,69%	600	313,33
PROPIOS ¹⁸	31.028	8,63%	34.718	-10,63
TOTAL	359.340	100,00%	410.109	-12,38

¹⁸ La denominación "PROPIOS" hace referencia a todos aquellos viajes internos de la Cooperativa, por ejemplo viajes de negocios, de capacitación etc. Que se gestionan a través de Coovaeco.



PRODUCCIÓN ACUMULADA POR CENTRO AL 30-09-07				
	PROD. 2006/07	%	PROD. 2005/06	% crec.
CABRERA	341.500	51,99%	247.651	40,86%
BENGOLEA	11.238	1,71%	0	0,00%
DEHEZA	178.406	27,16%	59.998	177,23%
LOS MOLLES	16.565	2,52%	2.187	657,43%
CHUCUL	0	0,00%	1.954	-100,00%
LAS PERDICES	28.009	4,26%	3.442	326,85%
UCACHA	19.388	2,95%	10.600	97,80%
LA CARLOTA	0	0,00%	0	0,00%
RIO IV	0	0,00%	2.480	-100,00%
PROPIOS	61.730	9,40%	31.028	316,24%
TOTAL	656.836	100%	359.340	88,75

Dado el presente panorama la sucursal Coovaeco se ha planteado como objetivo para el ejercicio 2008/09 alcanzar ventas por un valor de \$900.000, lo que significaría un aumento aproximado del 37%, y por otro lado aprovechar la tendencia positiva que se muestra en algunas localidades como por ejemplo Las Perdices.

Con respecto al presupuesto de marketing de la empresa, como ya se mencionó en algún momento, ésta no cuenta con un área de este tipo por lo tanto no existe presupuesto. Sólo se determina uno para la publicidad de todas las áreas de la Cooperativa pero ese punto ya fue explicado detalladamente cuando se trató el tema de PUBLICIDAD – PROMOCION.

Conocimientos y atributos del Producto

Según Kotler¹⁹ el producto no existe como tal, sino como un *conjunto de atributos o características* de aquel que en principio son capaces de reportarle al comprador algún beneficio con relación a los usos o funciones buscados (es decir, a sus necesidades).

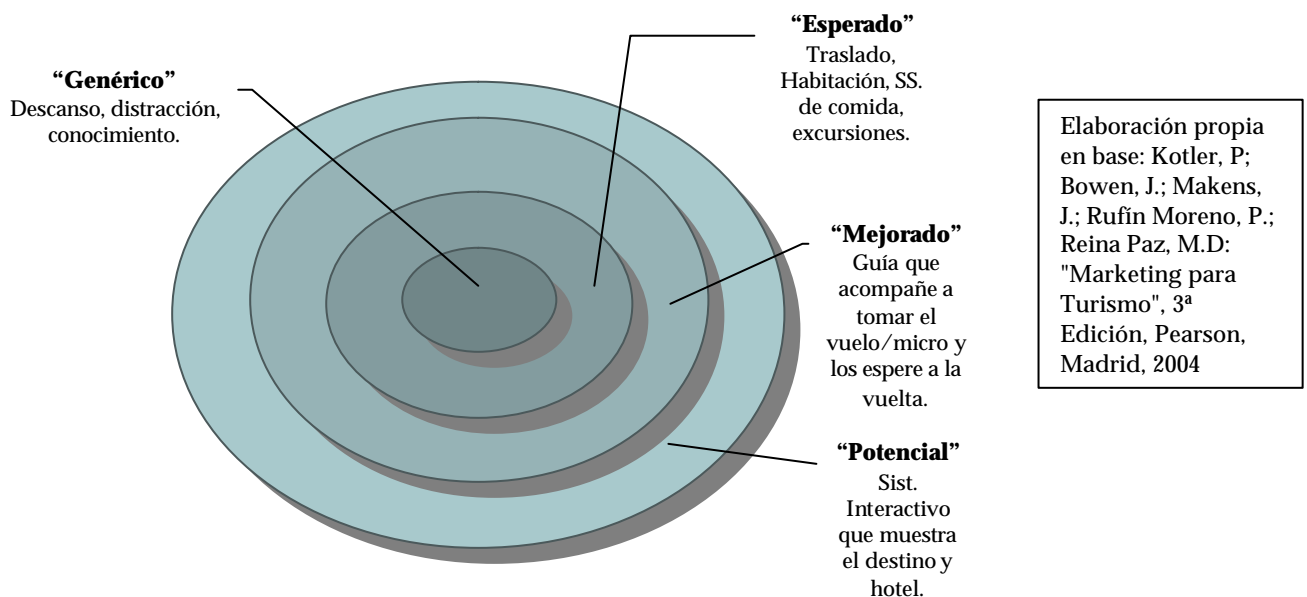
Es difícil definir cuáles son los elementos concretos de los viajes y turismo y, con frecuencia, se dividen en el campo de los *viajes* y en el de la *recreación*. En este sector, el segmento de los viajes se refiere al traslado físico de personas de un lugar a otro, en cambio el segmento de la recreación ofrece diversión y descanso al público²⁰.

Desde una apreciación general, se puede considerar que los productos que ofrece Coovaeco a su mercado meta son básicamente viajes a todos los destinos (nacionales – internacionales), viajes de placer y técnicos, traslado y hotelería. Cabe aclarar que cada uno de estos productos se trabaja en todo el rango de categorías disponibles en el mercado.

En el sector turístico es necesario pensar en el producto respecto a cuatro niveles: el producto genérico, el producto esperado, el producto aumentado y el producto potencial (Kotler, 2004).

En el caso particular de la oferta de Coovaeco, estos niveles son representados de la siguiente manera:

Niveles del producto adaptado a Coovaeco



¹⁹ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.

²⁰ Hoffman, D; Bateson, J: "Fundamentos de Marketing de servicios" Conceptos, estrategias y casos, 2ª Edición, Thomson, Mexico, 2006.



Ciclo de vida del producto

El CVP no es una herramienta de predicción para determinar la longitud de la vida útil de un producto. En cambio, es un medio de conceptualizar el efecto del mercado, el entorno y la competencia y de comprender cómo puede reaccionar el producto a varios estímulos²¹.

No todos los productos tienen un CVP con forma de campana y en el caso de los productos turísticos se puede utilizar un patrón alternativo llamado **patrón escalonado** donde las ventas atraviesan una serie de ciclos de vida que se basan en el descubrimiento de características usos o usuarios de un nuevo producto²². En el caso particular del turismo este producto nunca muere, lo que ocurre es que determinados destinos dejan de ser atractivos y en su lugar aparecen nuevos lugares que antes no eran explotados, o que han incorporado una nueva atracción que eleva la demanda de aquellos sitios. También sucede que por tratarse éste de un bien dispensable, sus ventas están ligadas a la situación económica del momento generando ciclos de acuerdo al movimiento de esta variable.

Por todo lo antes mencionado es que se puede concluir que, en este caso el producto se encuentra en una etapa de transición en el CVP entre **crecimiento declinante** y **maduración**.

Atributos/beneficios percibidos

De acuerdo al resultado obtenido en el sondeo de opinión mencionado en el Marco Metodológico²³, es posible observar que fundamentalmente el atributo que más destaca la gente es la *confianza* que le tienen al responsable del área (Jefe del Dpto. de Asuntos Sociales) más que a la empresa misma ya que no conocen quiénes son efectivamente los dueños de Coovaeco a nivel general. Por otro lado se mostró en todos los casos un *nivel de satisfacción elevado* con respecto al resultado del viaje aunque la mayoría sufrió un mínimo tipo de inconveniente.

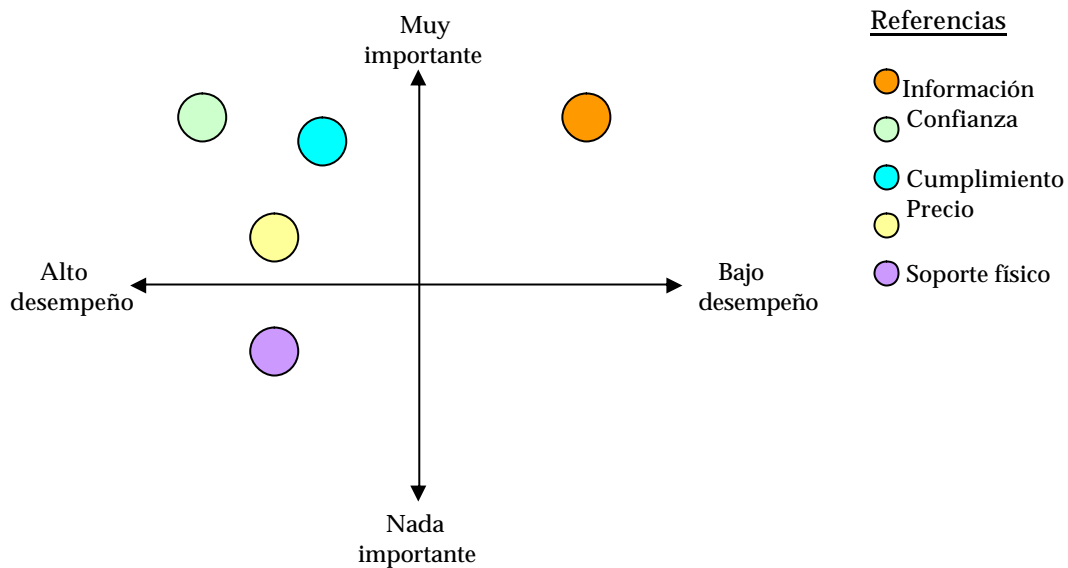
Matriz desempeño/importancia

A continuación se planteará un gráfico que intenta exponer la posición en la que se encuentra la empresa respecto de ciertos factores que la gente mencionó como importantes en esta industria. Cabe aclarar que el análisis es cualitativo, por lo cual la ubicación de cada elemento es solo ilustrativa.

²¹ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.

²² Kotler Philip: "Dirección de Marketing"; Ed. Prentice Hall, Edición del Milenio, México, 2001. -

²³ Ver en Anexo 4: Guía de Pautas y Resultado entrevistas



Según lo observado en la matriz expuesta, la empresa no está teniendo un buen desempeño en uno de los aspectos que más valoran sus clientes: la información. Sin embargo, tanto la confianza como el cumplimiento (dos ítems importantes para el mercado) parecen ser puntos fuertes para la organización.

Por otro lado, en cuanto a la variable precio, ya se mencionó en reiteradas ocasiones que la misma no es una variable crítica al momento de la elección, de todas formas es valorable que la misma se encuentre en un cuadrante positivo para la empresa. Algo similar ocurre con la apreciación del soporte físico, el cual es poco tomado en cuenta aunque es importante no descuidarlo y mantener un alto desempeño ya que se supone, forma parte del producto esperado.

En conclusión, es posible afirmar que la agencia se encuentra en una buena posición frente al público, aunque debe trabajar fuertemente en lo que hace al conocimiento y asesoramiento por parte de la fuerza de venta, para lograr el fortalecimiento necesario para competir en el mercado actual.



ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del mercado:

Estudio del mercado meta de consumidores

A continuación se expondrá una descripción de los segmentos existentes en este mercado, cabe aclarar que dicha fragmentación fue realizada desde este trabajo y no desde la empresa ya que la misma no tiene registros de algún tipo de segmentación.

“Quinceañeras”

QUIENES COMPRAN	Factores Demográficos	Chicas de 15 años, pertenecientes a familias con un elevado nivel de ingresos
	Factores Psicográficos	NSE ABC1, chicas desenvueltas, sin temor a la distancia que buscan la aventura.
POR QUÉ COMPRAN	Como obsequio de sus 15 años	
CUÁNDO COMPRAN	En el período de vacaciones de invierno	

“Estudiantiles/ Educativos”

QUIENES COMPRAN	Factores Demográficos	Niños y adolescentes que concurren a la escuela o están finalizando su ciclo en ella.
	Factores Psicográficos	NSE ABC1, C2, C3. Chicos interesados en conocer, salir y divertirse entre amigos.
POR QUÉ COMPRAN	Porque finalizan uno de los ciclos electivos (primaria-secundaria)	
CUÁNDO COMPRAN	En vacaciones de invierno o fines de año.	

“Técnicos”

QUIENES COMPRAN	Factores Demográficos	Productores o empleados del rubro agropecuario. Sexo indistinto -
	Factores Psicográficos	NSE medio/alto, con niveles de estudio universitarios, interesados en perfeccionarse.
POR QUÉ COMPRAN	Por una necesidad o deseo de conocimiento.	
CUÁNDO COMPRAN	Cuando existe algún tipo de congreso o capacitación puntual.	



“Rurales”

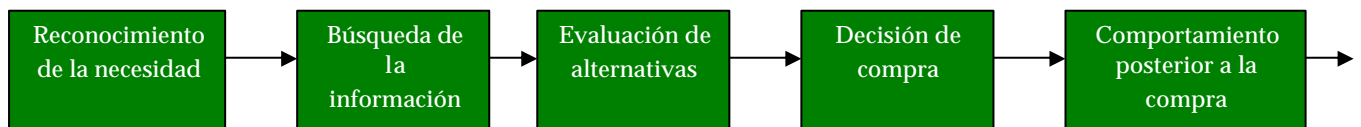
QUIENES COMPRAN	Factores Demográficos	Matrimonios, mayores de 40 años de edad, con altos ingresos. Principalmente productores agropecuarios.
	Factores Psicográficos	NSE ABC1, personas activas con interés por conocer nuevas cosas.
POR QUÉ COMPRAN	Lo hacen para descansar, conocer nuevos lugares, personas y culturas; para salir de la rutina diaria.	
CUÁNDO COMPRAN	En vacaciones de verano e invierno	

“Urbanos”

QUIENES COMPRAN	Factores Demográficos	Hombres y mujeres mayores de 18 años, niveles de ingresos medio/alto. Estudiantes, trabajadores dependientes/independientes.
	Factores Psicográficos	NSE ABC1, C2, C3. Personas activas, estilo de vida convencional.
POR QUÉ COMPRAN	Lo hacen para descansar, conocer, distraerse.	
CUÁNDO COMPRAN	En vacaciones de verano y/o invierno – Fines de semana largo	

Proceso de decisión de compra

El proceso de decisión del comprador consta de 5 etapas:



Este modelo destaca que el proceso de compra comienza mucho antes y continúa mucho después de la propia compra²⁴.

En el caso particular de los clientes de la sucursal de Coovaeco, se pudo observar de cada etapa lo siguiente:

Reconocimiento de la necesidad:

- ✍ Surge porque se aproxima la temporada de vacaciones
- ✍ Escuchó un aviso por la radio

²⁴ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.



- ✍ Juntó algo de dinero y quiso invertirlo en un viaje
- ✍ Surge del interior de la persona, un día cualquiera, deseos y ganas de viajar

Búsqueda de la información:

- ✍ A través de Internet para ver el destino, el hotel y las actividades que se pueden realizar.
- ✍ Consulta en otras agencias
- ✍ Va “ciegamente” a una agencia

Evaluación de alternativas:

- ✍ Tiene en cuenta el paquete turístico (destino, categoría del hotel, servicios incluidos)
- ✍ Se fija en el precio (aunque la mayoría coincide en que todos ofrecen tarifas similares)
- ✍ Analiza la seguridad que le ofrece cada agencia

Decisión de compra:

- ✍ De acuerdo a lo evaluado anteriormente decide en función de su conveniencia, la cual por lo general se basa en lo que le ofrece el paquete turístico.

Comportamiento posterior a la compra:

- ✍ Realiza las quejas/felicitaciones correspondientes según el resultado del viaje
- ✍ Mantiene una posición pasiva
- ✍ Cerca del 90% de las personas que tienen una buena experiencia en su viaje, vuelve a comprar en alguna otra oportunidad.

Cabe aclarar que en el caso de los matrimonios, la pareja en conjunto asume los roles de compra.



Medición y pronóstico de la demanda

Market Share

Para el cálculo de la porción de mercado total que le corresponde a la sucursal de Coovaeco, se utilizaron datos del informe de la Comisión de Enlace Institucional, NSE 2006 publicado en Noviembre de 2006, datos del Censo 2001 elaborado por el INDEC e información brindada por la municipalidad de Gral. Cabrera.

Debido a que no se contaba con la información necesaria para realizar con exactitud el cálculo, esencialmente por no conocer el número de ventas del principal competidor Sol Latino, se partió de la base de algunos *supuestos* a saber:

1. La ciudad de General Cabrera presenta la misma distribución del NSE que el conglomerado de **“otras localidades”** revelado en el informe del NSE 2006 ²⁵
2. Las personas que tienen la posibilidad económica de viajar representan a los NSE ABC1, C2 y C3, conformando el mercado total al cual apunta la empresa²⁶.

El resto de los datos necesarios se obtuvieron por parte de la empresa y por una consulta a la base del INDEC:

3. Número de cápitav vendidas por Coovaeco en diferentes años
4. Habitantes de la ciudad de Gral. Cabrera hasta el año 2001, ajustado al año 2008

De acuerdo a lo aclarado, el cálculo del Market Share se logró de la siguiente forma:

Población total aproximada en General Cabrera al 2008: **12000 habitantes**

Cabe aclarar que esta información fue suministrada por la Municipalidad de Gral. Cabrera. Dicho valor fue calculado en base al crecimiento porcentual del 16% que se produjo entre los dos últimos censos realizados (8894 en el año 1991 y 10351 en el 2001²⁷), ya que el registro provincial que debió efectuarse en el año 1996 no se concretó.

²⁵ Ver en anexo Gráfico N° 1: Distribución del NSE por conglomerado urbano

²⁶ Ver en anexo Gráfico N° 2: Medianas de ingreso familiar según NSE

²⁷ INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001; http://www.indec.gov.ar/censo2001s2_2/ampliada_index.asp?mode=14



-Supuesto 1-

NSE	Porcentaje de la población	N° de personas en General Cabrera
ABC1	4.2	504
C2	13.5	1620
C3	24.5	2940
D1	31.1	3732
D2	20.1	2412
E	6.4	768

-Supuesto 2-

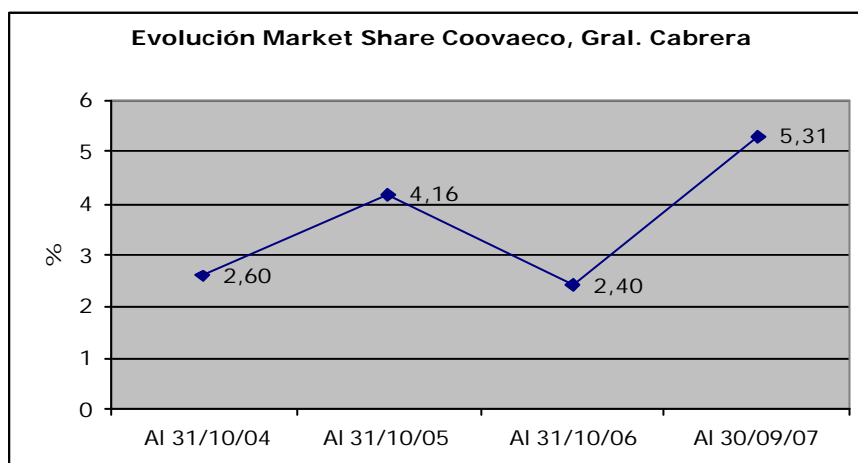
El mercado en condiciones de adquirir este tipo de productos es el representado por los NSE:

ABC1: 504 personas
 C2: 1620 personas
 C3: 2940 personas

Total 5064 personas (100%)

Teniendo en cuenta las ventas anuales de la empresa, el porcentaje del mercado que le corresponde a Coovaeco es el siguiente:

Año de facturación	Capitas vendidas	Cuota de mercado
Al 31/10/04	132	2.6%
Al 31/10/05	211	4.16%
Al 31/10/06	122	2.4%
Al 30/09/07	269	5.31%



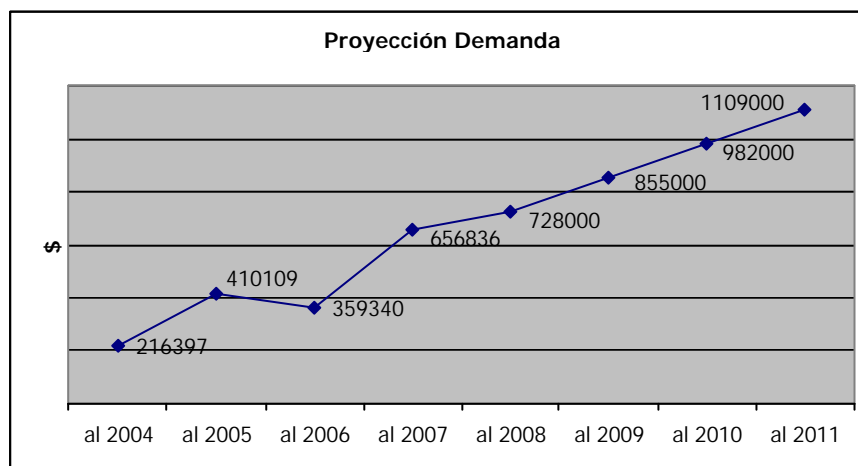
Como puede observarse el Market Share de la empresa ha ido en aumento excepto en el año 2006 que, como se mostró en otra oportunidad, no fue un año



muy bueno debido a que en ese momento no había personal dedicado a la venta de los paquetes turísticos. Esta mejora responde a factores externos como el tipo de cambio y la situación favorable del campo, más que a factores internos de la sucursal debido a que ésta tiene una posición muy pasiva respecto del mercado.

Pronóstico de la demanda

Este punto es muy importante para poder tener una idea más concreta acerca de la demanda futura de la empresa y con ella, el accionar que Coovaeco debe emprender para poder satisfacerla y por qué no elevarla. El valor facturado en los últimos años, como se mencionó anteriormente, fue fruto de factores externos que favorecieron la venta de los productos turísticos. De continuar así esta situación es muy probable que la tendencia de las ventas continúe en ascenso²⁸, logrando para el ejercicio **2007/08** ventas por el valor de \$728.000²⁹, lo que representaría un aumento aproximado del **10.83%**. Por otra parte en el año **2009** se estaría casi alcanzando el objetivo de venta planteado por la sucursal, que reside en llegar a los \$900 mil facturados el cual consiste en un aumento del **37%**.



Delimitación del mercado de referencia

Se delimitará el mercado de Coovaeco Sucursal G.C según el modelo producto-mercado³⁰, teniendo en cuenta que el producto en este caso es un servicio turístico emisor y el mercado al que atiende corresponde a personas de un rango etáreo de 18 años en adelante aproximadamente cuyo objetivo es viajar por placer; como también así profesionales vinculados al campo que

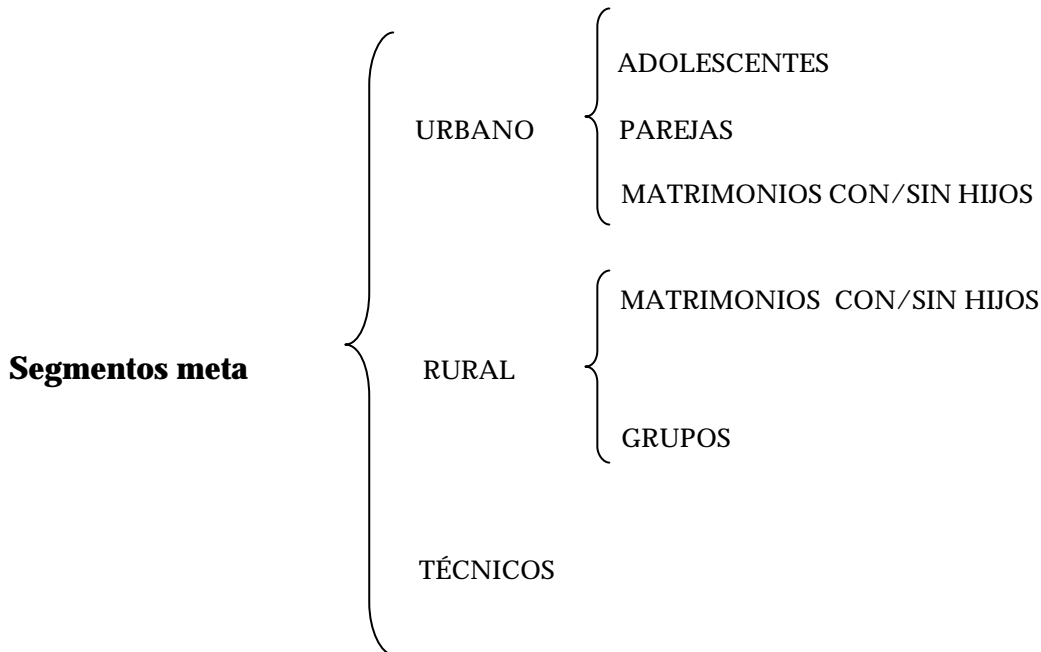
²⁸ Para la obtención de los valores pronosticados como demanda futura, se utilizó el programa del Ing. O. Cariola

²⁹ Ver en anexo Gráfico 3. Pronóstico Demanda 2008

³⁰ Sainz de Vicuña Ancín, José M: "El plan de marketing en la práctica", 4ª Edición, Esic, Madrid, 1999.



viajan por cuestiones técnicas/laborales. Geográficamente este mercado incluye a personas de la ciudad de General Cabrera, General Deheza y Las Perdices principalmente, pero se extiende también a las localidades en donde se encuentra una sucursal de Cotagro.



La principal segmentación se asienta sobre la característica más evidente que se puede observar con respecto a la actividad económica del mercado meta. Por un lado está el productor agropecuario, en su mayoría socios a la cooperativa Cotagro, y que fue denominado segmento “Rural” y del otro lado se encuentra el segmento llamado “Urbano” el cual está compuesto por todos aquellos consumidores cuyas actividades económicas son muy diversas.

Por último se encuentran los “Técnicos”, productores o profesionales del agro cuyo objetivo es la capacitación.

Si se observan las ventas de los últimos dos años, claramente puede vislumbrarse que en los meses que van de julio a septiembre es donde se presenta la mayor facturación, aunque tal vez el número de capitas no sea muy elevado. Esto es así por el **fenómeno de Pareto**, ley o regla que implica que la clave de la eficacia es identificar claramente ese “20%” de factores que componen el “80%” de los resultados³¹. Puntualmente en este caso, la regla explica cómo este pequeño segmento denominado “Rurales” es el que genera la mayor facturación de la empresa. En cuanto al perfil de este grupo, éste ya ha sido definido con anterioridad. En lo que respecta al tamaño, este segmento no representa un número muy elevado ya que son alrededor de 10 matrimonios de

³¹ Management: funciones, estilo y desarrollo – cap. 2 planificación estratégica y operativa



la ciudad de Gral. Cabrera y algunos de la zona, que representan alrededor del 8% de los clientes que viajan con Coovaeco.

Canales de distribución existentes

Siguiendo el texto “Marketing para Turismo” (Kotler, 2004) un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el consumidor o para una empresa-cliente.

En los últimos años Internet se está convirtiendo rápidamente en un nuevo canal de distribución, muchos clientes por ejemplo deciden realizar sus reservas directamente a través de la web y otros la utilizan como fuente de información. Todos estos avances en la tecnología y los cambios producidos en los patrones de consumo, desencadenaron que ciertos operadores mayoristas cumplan una doble función ya que algunos de ellos trabajan directamente con los clientes finales a través de Internet, convirtiéndose así en minoristas. Esto modifica de alguna forma la estructura tradicional vertical del canal, reduciendo en ciertas ocasiones el número de niveles del mismo, haciéndolo más directo.

La importancia que posee cada intermediario de marketing es diferente; por un lado los mayoristas turísticos se encargan de comprarle a los representantes de hoteles y compañías aéreas, al comienzo de cada temporada, una cantidad determinada de plazas y es aquí donde se puede identificar la principal diferencia entre operados, que radica en el precio de sus productos. Aquí funciona lo que se conoce como economías de escala, ya que a mayor número de plazas adquiridas el precio de éstas se reduce y este punto es muy observado por las agencias de viajes entre otras cosas. Por otro lado con respecto a las agencias de viajes, se observa que la diferencia principal que los puede distinguir de la competencia, es algún servicio extra que ellos pueden entregar y no tanto así el producto turístico ya que la mayoría ofrece un producto muy similar.

Evolución del sector

En los últimos años el sector turístico viene mostrando una tendencia positiva a nivel mundial. De enero a abril, las llegadas de turistas internacionales en el mundo subieron más de 6 % hasta cifrarse en 252 millones, es decir, 15 millones de llegadas más que en el mismo periodo de 2006, según el último Barómetro OMT (Organización Mundial del Turismo)³². En la actualidad la Demanda Total de 2007 representa el 0.4% del mercado global y se espera que esta situación continúe debido a que los Viajes y el Turismo (V&T) crecerán a una tasa anual constante del **4.3%** durante los próximos diez años.

³² “Fuerte crecimiento del turismo mundial en 2007”, OMT, Madrid, 29 de junio de 2007, http://www.unwto.org/media/news/sp/features_det.php?id=1091&idioma=S,



Este sector tiene una gran importancia ya que es considerado una de las más grandes industrias del mundo, que emplea a aproximadamente 231 millones de personas y genera más del **10% del PBI mundial**.

Por su lado la Argentina mostró una sólida recuperación después de la inestabilidad económica del 2002 y que se mantuvo durante algunos años, para 2007 se espera que del total de las exportaciones, el turismo componga un 13.1% de los ingresos del país.

La perspectiva es que en este país los V&T generen \$84 mil millones de actividad económica para 2007, creciendo a \$206.200 millones hacia 2017. Se espera un crecimiento de la Demanda Total del 7,6% en 2007 y del 4,4% anual, en términos reales, entre 2008 y 2017. Por otro lado Argentina se posiciona como la tercera economía de V&T de América Latina, detrás de México y Brasil³³.

En lo que respecta a una zona más reducida como lo es la provincia de Córdoba y puntualmente el sur de ésta, donde se encuentra la ciudad de General Cabrera, se observa una situación muy acorde a la descripta anteriormente y quizás de una forma más notoria. Debido a las características económicas del lugar predominantemente agrícola, y teniendo en cuenta que después de la devaluación este sector fue uno de los más beneficiados por el tipo de cambio, se observa una fuerte mejora en la economía y una marcada tendencia positiva hacia el consumo de V&T.

Todos estos indicadores darían cuenta de una situación muy favorable para la industria de los V&T tanto en la actualidad como en los próximos años³⁴, haciendo factible el planeamiento de esta actividad para poder explotar de la manera más eficiente el auge del sector y obtener excelentes resultados económicos.

³³ Fuente: <http://www.argentour.com/local-cgi/ToForo/index.cgi?msg=1445,30/03/2007>

³⁴ Nota: esto es sin tener en cuenta el nuevo Esquema de Retenciones móviles, el cual se considerará en el próximo apartado bajo un análisis de contexto.



COMPETENCIA

Aquí se encuentran las agencias de viajes que ofrecen tanto viajes de placer como técnico/de negocios y que abastecen a la ciudad de Gral. Cabrera, Gral. Deheza y las Perdices esencialmente. Se dejarán de lado las localidades de la zona donde opera COTAGRO, debido a que en esos lugares se brinda el servicio como todos los que ofrece la cooperativa, pero no cuentan con oficina comercial. Cabe aclarar que sólo en la localidad de Gral. Cabrera existe un punto de venta oficial, pero el objetivo actual de esta sucursal es ganar cuota de mercado en estas 3 ciudades, es por ello que se las incluye dentro de la zona competitiva.

Principales competidores			
Ítems a relevar	Coovaeco	Sol Latino	Queen Travel
Mercado al que sirve	Gral. Cabrera Gral. Deheza Las Perdices	General Cabrera	General Deheza Las Perdices
Atributos del pcto./ss	Todos los destinos Viajes técnicos y de negocios Se excluyen los productos estudiantiles	Todos los destinos	Todos los destinos
Promoción	Mínima en algunos medios radiales Boca en boca	Radial Auspiciante en guía local	Radial
Precio	Competitivo	Competitivo	Competitivo

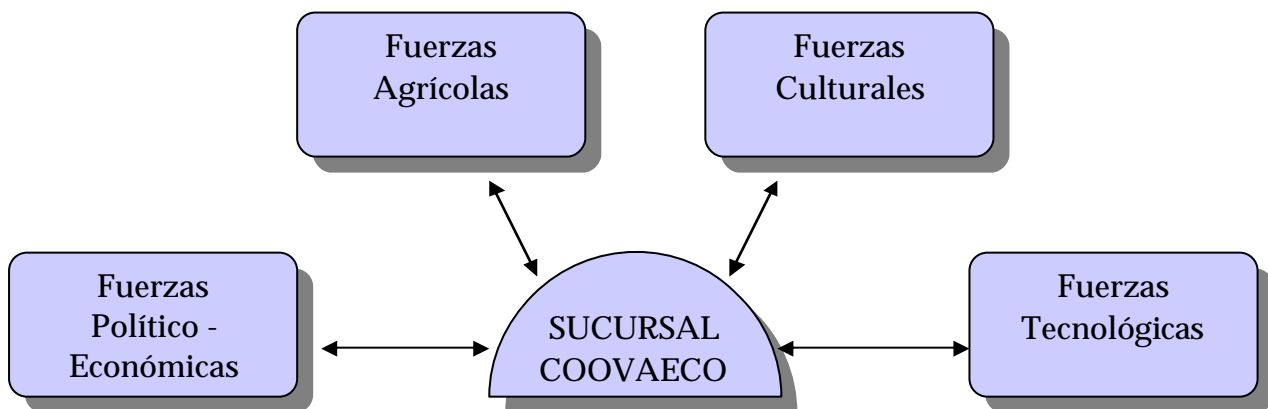


Análisis del entorno:

Análisis de contexto

En esta sección se analizará el macroentorno³⁵ de la empresa, el cual plantea amenazas y conforma oportunidades, por tal razón la sucursal Coovaeco (Gral. Cabrera) deberá observar detenidamente y responder a estas fuerzas incontrolables que pueden afectar el plan de marketing de la empresa.

Las principales fuerzas que tienen mayor relevancia en el contexto de esta empresa son las siguientes:



El **entorno económico** está formado por factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto (Kotler, 2004), puntualmente en este caso en particular tanto la *inflación* como la *cotización del dólar* son las dos variables más relevantes que pueden influir en el nivel demandado de servicios turísticos. La inflación es una variable muy común a todos los sectores económicos ya que determina el poder adquisitivo del consumidor y con ello el nivel de gastos que tendrá. En la actualidad el país está atravesando una situación muy particular con respecto a este tema, ya que el IPC está sufriendo diariamente un aumento constante, lo que desencadena un malestar en el consumidor y afecta su capacidad de compra. Por otro lado con respecto al precio de la moneda estadounidense, ésta tiene un fuerte peso en lo que respecta a los precios de los paquetes turísticos, principalmente los destinos extranjeros que basan sus precios en esta moneda. En este caso esta variable viene manteniéndose estable hace algunos años, lo que no provocaría grandes sorpresas en los próximos meses.

Por su parte, el **entorno político** se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los particulares en la sociedad (Kotler, 2004). En este caso,

³⁵ Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.



lo que afectó el normal desenvolvimiento que venía teniendo el sector del agro hasta el mes de marzo de 2008, fue un cambio en el esquema de retenciones a las exportaciones de granos. Se trata de un esquema móvil que representa (en estos momentos) una suba de entre 7 y 9 puntos porcentuales para las oleaginosas y una baja de casi un punto en el caso de los cereales³⁶. Esto perjudica la economía del productor agropecuario, especialmente al pequeño y mediano productor, generando al mismo tiempo una situación de disconformidad por parte de este sector, la cual se traslada a la sociedad que depende de esta economía, provocando un malestar social generalizado.

Fuerzas agrícolas son todas las variables relacionadas al **rinde de las cosechas**, tomando como principales al *clima* y a las *cotizaciones de cereales*. En relación a la primera, las perspectivas climáticas para la campaña 2007/08 indican que el proceso NIÑA, en evolución, se caracteriza por retrasar la normalización de las lluvias al inicio de la primavera así como también durante la transición hacia el verano (noviembre-enero) incidiendo en los rindes de cultivos de verano. Con respecto a los cultivos de invierno no se ha encontrado una gran correlación entre la presencia de éste fenómeno y los rindes, especialmente en aquellos años que la campaña se ha iniciado con buen almacenaje de humedad en los suelos³⁷.

Por otro lado las cotizaciones de los cereales dependen entre otras cosas, de los resultados de las cosechas en otros países, lo que determinaría una mayor o menor oferta de granos y en consecuencia un mayor o menor precio. No se puede desconocer que las cotizaciones son a nivel internacional.

Con respecto a la situación de la soja en la actualidad, ésta continúa con tendencia alcista y los tenedores de este cereal muestran tener una percepción positiva sobre el futuro de las cotizaciones³⁸, lo que generaría un excelente escenario para el agro; aunque esto puede verse opacado por las retenciones móviles mencionadas anteriormente las cuales acompañan el movimiento de las cotizaciones.

El **entorno cultural** está principalmente marcado por dos cuestiones que, en estos últimos años han puesto de manifiesto una tendencia positiva respecto al consumo de destinos turísticos. Por un lado el *calendario turístico de vacaciones y feriados* que favorece a los destinos internos en días festivos y fin de semana largo, situación que antes no se daba tan a menudo y en la actualidad presenta un aumento en la demanda³⁹. Por otro lado se encuentran las *variaciones en los patrones de consumo del segmento agrícola* que muestran una predilección hacia

³⁶ "El Gobierno cambia el esquema de retenciones a las exportaciones de granos", Diario Clarín, versión digital - <http://www.clarin.com/diario/2008/03/11/um/m-01626262.htm>, fecha consulta 30/05/08

³⁷ "Perspectivas futuras campaña 2007- 2008", INTA Clima y Agua, Fecha de consulta 20/09/07, <http://www.intacya.org/>

³⁸ "La soja continúa con tendencia alcista", <http://www.agrobit.com/webservices/noticias/detallenoticia.asp?xid=6524>, 30/10/07

³⁹ Ver Anexo 1 - Feriados Nacionales en Argentina 2008



este tipo de productos, los turísticos⁴⁰. Interesa bastante el consumo de este segmento ya que es un fuerte grupo económico que aporta un gran porcentaje a la facturación de la sucursal y con un gran potencial de crecimiento que no se puede dejar pasar.

Por último las **fuerzas tecnológicas**, en este caso vienen determinadas por una única variable que es la *tendencia del uso de Internet como un nuevo canal*. En la actualidad la oferta turística a través de este medio está en ascenso como así también el número de hogares que disponen de este servicio, lo que facilita la consulta y compra por medio de este canal⁴¹. Por el momento el uso que le dan a esta herramienta es sobre todo de consulta, pero esta tendencia va en aumento y ya la mayoría de los interesados en realizar un viaje, buscan y se informan de las distintas ofertas que aparecen en la web antes de acercarse a las oficinas de cualquier agencia.

Análisis de escenarios

Variable: Rinde de la cosecha	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Optimista	X				
Normal		X			
Pesimista				X	

Esta variable está compuesta por tres factores: clima, cotizaciones de cereales y cotización del dólar, las mismas se complementan para determinar el resultado final de cada cosecha. Como se explicó anteriormente, debido a las características económicas del mercado al que atiende Coovaeco Suc. G.C en el cual se observa una preponderante presencia de productores agropecuarios, esta variable es considerada la más significativa y por ende la que mayor peso tiene en cuanto a su resultado.

En una situación normal, como la que viene sucediendo a partir de la devaluación, la probabilidad de lograr una buena cosecha es alta lo que determinaría un buen escenario y la posibilidad de explotar la potencialidad de este sector.

La probabilidad de ocurrencia de cada escenario se determinó teniendo en cuenta y analizando los 3 factores componentes, los cuales aparentemente seguirían el mismo curso que hasta el momento, excepto el clima el cuál es un

⁴⁰ Revista Punto a Punto versión digital, "Giro en las preferencias", <http://www.puntoapunto.com.ar/nota.asp?nrc=6131&nprt=1>, 11/06/07

⁴¹ Revista Punto a Punto versión digital, "Internet ya es el cuarto canal de ventas masivas", <http://www.puntoapunto.com.ar/nota.asp?nrc=7566&can=&nprt=1>, fecha de consulta 29/10/07



tanto impredecible por momentos, debido los cambios climáticos que se están produciendo.

Variable: <i>Variaciones en los patrones de consumo del segmento agrícola</i>	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Optimista	X				
Normal		X			
Pesimista			X		

Muy relacionada a la variable anterior, debido a que el resultado de aquella es un gran determinante del patrón de consumo de este segmento de consumidores. Un alto poder adquisitivo producto de buenas cosechas, favorecen al consumo de todo tipo de bienes secundarios. Hasta el momento la tendencia de esta variable se inclina hacia el consumo de bienes relacionados al agro como así también a distinta clase de productos y servicios orientados al entretenimiento y a la satisfacción personal, entre los que se encuentran los servicios turísticos⁴². Por lo tanto, de continuar esta situación la empresa se encontrará con una gran oportunidad de poder lograr su objetivo fijado.

Variable: <i>Tendencia del uso de Internet como un nuevo canal</i>	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Optimista			X		
Normal		X			
Pesimista				X	

En este caso los distintos escenarios obedecen al curso que pueda tomar este nuevo patrón de consumo dentro del mercado meta, ya que a nivel general la tendencia va en ascenso y hasta llega a suplantar en algunos casos a las agencias de viajes. La situación normal sería la actual en la cual el uso de Internet es escaso respecto a la contratación de servicios turísticos, no así en lo que respecta a consultas de ofertas para luego compararlas con las que brindan las agencias.

⁴² Revista Punto a Punto versión digital, "Giro en las preferencias", <http://www.puntoapunto.com.ar/nota.asp?nrc=6131&nprt=1>, 11/06/07



Análisis del sector

En este apartado se utilizará el Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter⁴³, para determinar el atractivo a largo plazo de esta industria turística.

5 Fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes				X	La competencia está muy posicionada debido a que fue la única por varios años. Los productos ofrecidos no se diferencian mucho.
Amenazas de nuevos participantes		X			Hubo intentos pero fracasaron, de todas formas existe mercado suficiente.
Poder de proveedor		X			Es elevado el número de operadores mayoristas
Poder de comprador			X		Está muy informado y la oferta turística es amplia.
Amenaza de sustitutos	X				Atendiendo al mco-pcto delimitado, no existen sustitutos.

F: Favorable

MF: Medianamente Favorable

MD: Medianamente Desfavorable

D: Desfavorable

De acuerdo a lo que puede analizarse en el modelo anteriormente expuesto, la agencia Coovaeco está inmersa en un mercado liderado por un competidor muy fuerte al que debe hacerle frente de manera agresiva si quiere lograr sus objetivos de mercado. Este es el único factor, teniendo en cuenta estas 5 fuerzas, que puede llegar a perjudicar los resultados de la empresa en el LP, en realidad así lo viene haciendo desde hace un tiempo.

Con respecto a las otras fuerzas, ninguna es tan fuerte como para conseguir disminuir el atractivo de esta industria por lo que, en términos generales, es posible concluir que el sector puede considerarse medianamente favorable y lo suficientemente atractivo como para seguir operando en él.

⁴³ Porter Michael, Competitive Strategy, Nueva York: Free Prece, 1980.



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

FODA: 44

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Producto de calidad 2. Único en la zona especialista en viajes técnicos/de negocios 3. El encargado de la Sucursal goza de mucha confianza por parte de los clientes ⁴⁵	4. Elevado poder adquisitivo de productores agropecuarios 5. Fines de semana largos que posibilitan realizar viajes 6. Tendencia del sector agrícola hacia el consumo de pctos. Turísticos 7. Crecimiento de V&T a una tasa anual del 4.3% durante los próximos 10 años
8. Falta de conocimiento acerca de mkt 9. Baja notoriedad 10. Personal con poca experiencia en el área 11. Escasa coordinación con los otros representantes y agencias de Coovaeco	12. Lluvias tardías pueden afectar la cosecha de verano 2008 13. Avance de Internet como nuevo canal de venta 14. Fuerte posicionamiento del líder (Sol Latino) en Gral. Cabrera 15. Consumidor muy informado, rodeado de una amplia oferta
DEBILIDAD	AMENAZAS

1. Coovaeco trabaja con operadores mayoristas de muy buena calidad para poder ofrecer los mejores productos a sus clientes. Hasta el momento no se han evidenciado grandes problemas al respecto, lo que indicaría que efectivamente el producto ofrecido es muy bueno.
2. Debido a la condición que tiene Coovaeco (miembro de una Asociación Cooperativista) esto posibilita brindar productos de estas características a todos aquellos vinculados al agro.
3. Por tratarse ésta de una ciudad muy chica donde la gran mayoría se conoce y por llevar varios años en el rubro, es que el Sr. Eduardo Maffini (Jefe del Dpto. de Asuntos Sociales) es depositario de mucha confianza por parte de los clientes. Ellos mencionan que confían más en él que en la misma empresa porque a él lo conocen, saben cuáles son sus intenciones y forma de trabajar.
4. Debido a la situación económica de los últimos años, la devaluación económica, la tendencia en alza que tienen las cotizaciones de la soja y el buen clima que acompaña, los productores agropecuarios vieron elevado su poder adquisitivo. Esto representa una gran oportunidad para la empresa debido a que este segmento ("Rurales") son los generadores del mayor porcentaje de facturación dada las características de los viajes que suelen realizar.
5. En el país existen determinados feriados trasladables como lo es el 20 de junio, 17 de agosto y 12 de octubre que permiten extender el fin de semana y

⁴⁴ Ver en anexos Matriz EFI; Matriz Oportunidades y Matriz Amenazas

⁴⁵ Nota: esta fortaleza se obtiene del sondeo realizado a los clientes de Coovaeco, Gral. Cabrera



- posibilitan el desarrollo de la actividad turística. En la descripción del segmento “Urbano” se observó que este grupo suele viajar en estas fechas por lo que representan una oportunidad de aumentar las ventas.
6. La excelente situación que está atravesando el campo y con ello el productor agropecuario, modificó algunos patrones de consumo de este segmento. Con este nuevo escenario se vieron favorecidos diferentes ramas de la industria que antes tal vez no eran tan relevantes para este grupo, como lo son por ej. los productos turísticos.
 7. Una tasa de crecimiento del 4,3% es un índice significativo a tener en cuenta ya que representa una oportunidad muy valiosa para poder lograr los objetivos de venta planteados por la empresa.
 8. La carencia de estos conocimientos por parte del personal de la sucursal, son los que explican la ausencia de acciones promocionales y publicitarias que den a conocer los productos ofrecidos. Por otro lado esto genera una actitud pasiva frente a la demanda ya que no hacen nada para incentivarla y acercarla al punto de venta.
 9. Coovaeco es reconocida porque hace muchos años que se encuentra trabajando en la ciudad y porque la posición física de su punto de venta (calle principal frente al supermercado más importante de G.C) lo favorece. Sin embargo en lo que respecta a notoriedad por desempeño y calidad del servicio que brinda, su reconocimiento es muy limitado y eso por ej. se ve reflejado entre otras cosas, en su cuota de mercado (6%).
 10. La empresa sólo en acotados períodos contó con personal capacitado para la venta de paquetes turísticos, el resto del tiempo esta tarea estuvo a cargo de personas vinculadas al área pero que no contaban con los requerimientos solicitados y valorados por los clientes al momento del asesoramiento.
 11. Esto impide por ejemplo, la realización de algún viaje en donde el número de pasajeros es inferior al mínimo requerido. Si existiera mayor coordinación se podrían armar grupos de viajes agrupando personas de las distintas localidades donde Coovaeco tiene presencia.
 12. El clima es uno de los factores principales que determinan el rinde de una cosecha y con ello el resultado económico del sector agropecuario, por lo tanto una mala cosecha puede perjudicar al negocio, disminuyendo la demanda de productos turísticos.
 13. Internet avanza y se posiciona como nuevo canal aunque en esta ciudad eso no representa una gran amenaza por el momento, ya que los clientes declaran utilizarlo pero como medio de consulta y conocimiento del destino.
 14. A raíz de que durante muchos años Sol Latino se consideraba la única empresa de viajes de la ciudad (Coovaeco estaba pero no tenía gente encargada del tema) su nombre se posicionó fuertemente en el mercado logrando el liderazgo del mismo con una cuota de mercado superior al 90%.
 15. El consumidor actual cuenta con muchas herramientas a su disposición para comparar y evaluar, por lo tanto esto se convierte en una amenaza o una oportunidad dependiendo del desempeño y calidad del servicio ofrecido por la empresa. En el caso particular de Coovaeco, teniendo en cuenta los



recursos con los que cuenta, en algunas oportunidades esto representa un punto negativo ya que debe realizar ciertos esfuerzos para adaptarse a los requerimientos del cliente y no ser desestimado por éste.

Balance de fuerzas

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FORTALEZA	<p>(1-7) Es posible aprovechar esa oportunidad gracias a que la empresa cuenta con un producto competitivo y acorde a las exigencias del mercado.</p> <p>(3-6) Uno de los factores que más valora este segmento es la confianza y seguridad que le ofrezcan.</p>	<p>(3-13) Es importante explotar el contacto personal y la confianza que tienen sobre esta persona, para reducir el posible uso de Internet como canal de venta.</p> <p>(1-14) Se puede reducir esta amenaza usando como eje de comunicación la “seguridad” que buscan los clientes.</p>
DEBILIDAD	<p>(11-5) Esa debilidad puede perjudicar el aprovechamiento de la oportunidad ya que se pueden perder viajes grupales por la falta de trabajo en conjunto.</p> <p>(10-7) La ausencia de los conocimientos necesarios dificulta el aprovechamiento de esta oportunidad ya que no se cuenta con los mínimos exigidos por los consumidores.</p> <p>(9-6) Esta debilidad impide el aprovechamiento de la tendencia vigente y con ello, la posibilidad de un aumento en la cuota de mercado.</p>	<p>(10-14) Esa debilidad potencia la amenaza del líder y dificulta una mayor penetración de mercado.</p> <p>(8-15) Debilidad que no permite hacerle frente adecuadamente a las exigencias del consumidor.</p>



OBJETIVOS DE MARKETING

● **Lograr para el 31/10/2009 ventas por un valor de \$900.000**

Este objetivo fue propuesto por la empresa debido a las posibilidades de aumentar las ventas que la misma ha vislumbrado en este último tiempo. El último año (2007) se lograron buenos resultados y todo gracias al armado de viajes grupales al exterior en los meses de julio-agosto, es por ello que la empresa cree factible llegar a esta cifra.

➤ **Incrementar la cuota de mercado logrando para el cierre del ejercicio 2008/09 una participación del 10% en el mercado local**

Debido a que el producto de la empresa no ha alcanzado la masa crítica⁴⁶, su participación actual es del 5.31%, Coovaeco necesita aumentar su participación de mercado para lograr considerarse una empresa “asentada/segura/consolidada” en el mercado. Dicho porcentaje se estableció en función del objetivo general que se pretende alcanzar.

➤ **Captar 10 nuevos matrimonios del segmento denominado “Rurales” para el mes de agosto de 2009.**

Teniendo en cuenta que este segmento es el que proporciona el mayor nivel de facturación para la empresa, es importante poder ir incluyendo progresivamente nuevos clientes de estas características.

➤ **Aumentar un 50% el número de cápitas facturadas durante los meses de enero a marzo de 2009**

Para complementar el objetivo anterior y lograr la participación de mercado deseada, es que se propone también aumentar el número de clientes durante la temporada de verano, para así conseguir que los dos ciclos estacionales que marcan esta industria se vean beneficiados y aporten al objetivo general de ventas.

- Recuperar el posicionamiento y el lugar que ocupaban en el mercado local hace 7 años atrás, basado en la imagen de confianza y cumplimiento.
- Posicionarse para el año 2010, como la empresa líder en turismo dentro del nicho de los denominados “rurales”

⁴⁶ Sainz de Vicuña Ancín, José M: "El plan de marketing en la práctica", 4ª Edición, Esic, Madrid, 1999.



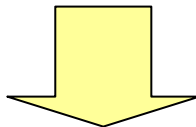
ESTRATEGIAS

✿ DE CRECIMIENTO (Ansoff)

La empresa desarrollará una estrategia de **Penetración de Mercados** la cual pretende hacer crecer la participación dentro de su mercado actual, brindando para ello los productos/servicios que hasta el momento ofrece.

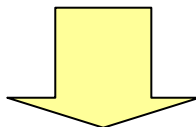
✿ DE SEGMENTACIÓN

Los *segmentos estratégicos* con los que la empresa trabajará son:



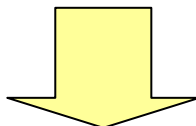
RURAL
URBANO

El *segmento estratégico prioritario* en el cuál la empresa concentrará el esfuerzo comercial y de marketing es:



RURAL

El *otro segmento* que, por no ser estratégico tendrá escasa atención desde el punto de vista del mkt, aunque nunca será olvidado desde el aspecto comercial es:



TÉCNICO



✿ DE POSICIONAMIENTO

La empresa buscará diferenciarse de sus competidores basándose en sus *recursos humanos*⁴⁷, sus competencias, su confiabilidad pero principalmente sus conocimientos.

Esto se debe a que en el mercado la oferta de productos y los precios son muy similares, por lo que usuarios valoran otros aspectos que hasta el momento no han sido utilizados como base de comunicación y diferenciación.

El principal atributo en el que se debe trabajar es la *información del personal de ventas*, puesto que es un punto crucial que la empresa debe mejorar de acuerdo a la opinión recolectada entre los clientes de Coovaeco.

Por otro lado es importante recordar que estas personas, así mismo valoran mucho la *confianza* y hacen una fuerte mención en este atributo, lo cual es elemental no perder de vista y reforzarlo aún más.

✿ DE CVP

De acuerdo a la etapa en la que se encuentran en la actualidad los productos turísticos (crecimiento decreciente – madurez) y considerando que la empresa es una seguidora del líder (Sol Latino) la misma utilizará una estrategia de *Ataque de Flanqueador*⁴⁸ cuyo objetivo primario es el de atraer una participación sustancial de nuevos clientes en uno o más segmentos importantes del mercado.

✿ FUNCIONALES

De producto: en este punto la empresa al tratarse de una sucursal y depender de la casa central, no está en condiciones de gestionar ningún tipo de modificación al respecto. Por lo tanto la estrategia es la de continuar como hasta el momento ofreciendo viajes a todos los destinos, sin embargo se buscará la diferenciación de la competencia a través de servicios adicionales que sirvan de complemento al viaje en sí como por ej. acompañar y recibir a cada contingente al lugar de partida (ya que por lo general esto se produce en otra localidad)

De precio: la empresa debe conservar el nivel de precios que determina el mercado para poder mantener su posición competitiva, mientras que al mismo tiempo revalida la relación precio/calidad del producto ofrecido.

⁴⁷ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.

⁴⁸ Walker, Boyd, Mullins, Larréché: "Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones", 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2006.



De plaza o distribución: en este caso se aplicará la estrategia denominada *push o de empuje*, la cual consiste en crear nuevos y únicos canales de distribución para acercar todos los productos que ofrece Coovaeco, a los distintos segmentos estratégicos. Se busca una relación estrecha y continua con el cliente.

De promoción y comunicación: Se debe transmitir una imagen de confianza y conocimiento, para ello se reforzará la capacitación del personal de contacto y se focalizará en los intereses más fuertes de los clientes: la información y la seguridad.



PROGRAMAS DE ACCIÓN

En base al diagnóstico efectuado y a las estrategias anteriormente expuestas, es que se plantean los siguientes programas de acción. Los mismos tienen como único fin la consecución de los objetivos trazados en este plan de marketing.



TÍTULO: “saber es lo que cuenta”

INTRODUCCIÓN: atendiendo a una de las debilidades presentes en la empresa como lo es la falta de experiencia por parte del personal de ventas, y con el objetivo de trabajar sobre el principal atributo valorado por los clientes (la información) es que se propone capacitar fuertemente a la encargada del área. Dicha capacitación se basará principalmente en lo que respecta a información detallada de cada destino ofrecido como ser: clima, actividades que se pueden realizar, lugares que pueden visitarse, costumbres y todos aquellos aspectos interesantes para el futuro viajero.

Por otro lado es de suma importancia efectuar en cada temporada, un benchmarking con la empresa líder del mercado, Sol Latino. El objetivo es seguir de cerca las actividades de este competidor, la oferta turística que presenta incluyendo los precios de la misma. Todo esto en pos de conocer lo mejor posible al rival, no solo para aprovechar determinadas oportunidades comerciales, sino también para tomar de él aquellas prácticas que le generan un beneficio comercial.

Por otro lado es sumamente importante que la encargada realice viajes a estos lugares, para poder conocerlos personalmente y saber exactamente qué producto está ofreciendo.

OBJETIVO: para fines del ejercicio económico 2008/2009 haber concluido la capacitación mencionada y haber concretado dos viajes como mínimo, de ser posible uno por temporada.

METODOLOGÍA: la ejecución del programa no le corresponde al área de marketing, por tal razón es que aquí solo se plantea la idea, la cual será transmitida al área correspondiente.

Puntualmente, todo lo referente a capacitación está a cargo del área de RR.HH de Coovaeco Casa Central ya que, es esta área la que cuenta con la infraestructura, los elementos y el material necesario para desarrollar este tipo de formación.

Por otro lado, lo concerniente al desarrollo del benchmarking está a cargo del Jefe del Dpto de Asuntos Sociales y principal responsable de la Agencia en Gral. Cabrera. Dicha persona será la responsable de la planificación, ejecución y control de esta actividad.



TITULO: “y vos...adónde vas?”

INTRODUCCIÓN: teniendo en cuenta que una de las mayores debilidades de la empresa es la actitud pasiva que tiene frente al mercado y con ello la baja notoriedad respecto del líder, es imprescindible comenzar a comunicar y acercarse al público.

1º OBJETIVO: lograr la visita de al menos 40 personas por cada fin de semana generando un total de 120 contactos.

METODOLOGÍA: se colocará en una de las esquinas de la plaza de la ciudad (la más transitada), un stand de la empresa que utilizará temáticas diferentes según los destinos ofrecidos. En el mismo habrá personal de contacto que informará a la gente, folletería de todos los lugares turísticos a los cuales se puede viajar con Coovaeco y algunas personas vestidas de acuerdo al destino promocionado en ese momento, como así también a la escenografía montada para la ocasión. Atendiendo a este punto, principalmente se tratará de representar lugares típicamente cálidos y en el caso de algún destino cuyas temperaturas son bajas, se optará por exhibirlos mediante una pantalla gigante.

CONTROL/INDICES: se contará con una planilla de contactos para registrar las personas interesadas a las cuáles se les puede brindar más información en los días posteriores. También se realizará un sorteo de un viaje a las Cataratas para dos personas (durante la temporada baja de 2009) con el objetivo de que los visitantes dejen sus datos y así comenzar a armar una base de datos.

TIEMPO: esta exposición se realizará durante los 3 primeros domingos del mes de noviembre de 2008, en el horario de 19:30hs a 24hs

2º OBJETIVO: lograr que se aproximen a consultar a las oficinas de Coovaeco, un 10% del total de jóvenes que concurren al boliche de General Cabrera denominado “Iguana”

METODOLOGÍA: en el principal boliche de la ciudad, se hará una presentación de los destinos que la empresa tiene para ofrecerle a los jóvenes. A través de una pantalla gigante se mostrarán dichos puntos turísticos y algunos promotores/as vestidos especialmente para la ocasión, interactuarán con los jóvenes.

CONTROL/INDICES: al momento de la consulta en la oficina comercial, la vendedora deberá preguntarle al interesado antes de comenzar con el asesoramiento, de qué modo se enteró de las ofertas que la agencia tiene para ofrecer. De esta forma no solo se medirá este programa, sino que es



posible enterarse del efecto que puede tener otro tipo de comunicación que la empresa realiza habitualmente.

TIEMPO: esta presentación se llevará a cabo el 3º sábado de noviembre de 2008 a partir de las 3.30 a.m.

COSTO: el programa tiene un costo aproximado de \$2160 e incluye las dos acciones.

El detalle de los costos es el siguiente:

Detalle	Unidades	Costo
Mobiliario	1 escritorio + 1 exhibidor de folletos con iluminación propia	\$0 – la agencia cuenta con eso
Vestuario	4 trajes alusivos a la playa	\$30 x unid.
Escenografía	Arena + reposeras + sombrilla + pantalla y proyector	\$0 – lo tiene COTAGRO
	6 palmeras de 2-3 y 4mts.	\$500
Promotoras	2	\$60 + viáticos x día x persona
Premio	1 viaje a Cataratas para 2 personas	\$900

El origen de los fondos que cubrirán estas acciones, proviene del Dpto. de Asuntos Sociales de Cotagro C.A.L

RESPONSABLES: Laura Díaz es la persona encargada del área turística dentro del Dpto. de Asuntos Sociales por lo que le corresponde a ella, llevar a cabo ambas acciones de dicho programa.



TITULO: “Aló...”

INTRODUCCIÓN: aprovechando la base de datos que se generará con las dos acciones anteriores, es posible realizar un contacto y seguimiento directo con aquellas personas que se mostraron interesados en viajar con la empresa. El seguimiento será tanto hacia las personas pertenecientes al segmento Urbano como Rural, aunque este último grupo correrá con ventajas extras y una mayor dedicación, debido al hecho de conformar el *segmento estratégico prioritario* de la empresa y por ende el más importante en este plan.

OBJETIVO: crear un vínculo directo con estos potenciales clientes y obtener un índice de respuesta de al menos un 15% del total de personas que conforman la base.

METODOLOGÍA: utilizando la herramienta del telemarketing, se contactará y ofrecerán los distintos destinos turísticos que la empresa tiene para la temporada de verano. Se brindará la información básica y se invitará a cada persona a visitar las oficinas de Coovaeco para una charla más completa en la cual podrá evacuar todas sus dudas. De no ser posible por diversas razones la visita a la oficina por parte del interesado, se sugerirá la visita al domicilio particular o lugar de trabajo de la persona, para que de esta forma pueda informarse de las ofertas turísticas y posibilidades que tiene a su disposición la agencia.

CONTROL/ÍNDICES: se confeccionará una planilla/programa que permita realizar un seguimiento de cada una de las llamadas con sus respectivos resultados.

COSTOS: para llevar a cabo esta acción se incurrirá en gastos de teléfono los cuales ya están previstos en los gastos estándares de la empresa. De todos modos es posible estimar un costo de \$150 extras.

El origen de los fondos que cubrirá esta acción, proviene del Dpto. de Asuntos Sociales de Cotagro C.A.L

RESPONSABLE: Laura Díaz es la persona encargada del área turística dentro del Dpto. de Asuntos Sociales por lo que le corresponde a ella, llevar a cabo este programa.

TIEMPO: a partir de la segunda semana de noviembre 2009 y hasta finalizar el mes de diciembre.



TITULO: “Coovaeco en casa”

INTRODUCCIÓN: concentrándose en la característica más valiosa para el cliente, como lo es la confianza hacia el jefe de la sucursal y considerando la tendencia del sector agrícola hacia el consumo de productos turísticos, es posible combinar estos dos puntos para lograr un mejor acercamiento al *segmento estratégico prioritario* de la empresa: los rurales

OBJETIVOS: obtener un índice de respuesta de al menos un 20% de un total de 350 personas las cuales serán el punto objetivo de esta acción.

METODOLOGÍA: armar un CD comercial como presentación de la agencia y los destinos que ésta ofrece. En él se deberán exponer fotografías, mapas, videos y todo lo relacionado a los paquetes turísticos que la agencia tiene para ofrecer. En este caso el relato y la descripción de lo que se va mostrando, debe estar a cargo del jefe de la sucursal, con el objetivo de mostrarse como la cara visible y el responsable de la empresa. De no ser posible esto, los encargados del área turística de las 3 principales sucursales serán los protagonistas de dicho video. Por otra parte este CD deberá estar acompañado por folletería de excelente calidad, puntualizando los destinos específicos de la temporada que se avecina y una invitación para acercarse a las oficinas comerciales.

Los destinatarios serán en su mayoría los socios de Cotagro (300 asociados teniendo en cuenta al total de las sucursales) y también algunos agropecuarios de Cabrera y la zona.

RESPONSABLES: Laura Díaz es la persona encargada del área turística dentro del Dpto. de Asuntos Sociales por lo que le corresponde a ella, llevar a cabo dicho programa.

CONTROL/INDICES: Partiendo del listado de personas a los que se les enviará el CD con los folletos, es posible verificar quienes responden al programa.

COSTO: el programa tiene un costo aproximado de \$ 4200

El detalle de los costos es el siguiente:

Detalle	Unidades	Costo
CD comercial	Producción y edición de video	\$3000
	Copia de 350 unid. con caja	\$1200
Folletos	1000	\$0 – Coovaeco Casa Central provee dicho material
Envío	350 envíos	\$0 – se utiliza el canal que tiene COTAGRO con sus asociados



El origen de los fondos que cubrirá esta acción, proviene del Dpto. de Asuntos Sociales de Cotagro C.A.L

TIEMPO: durante el mes de mayo - junio de 2009, se deberán enviar la totalidad de los folletos promocionando todos los destinos turísticos de invierno, junto con el CD institucional.

Aprovechando que se contará con el material audiovisual y que Coovaeco pertenece a una Cooperativa que reúne gran cantidad de gente en sus salones de venta, es primordial aprovechar ese flujo cautivo de consumidores y mostrarles dicho CD.

En los salones de Supermercado y Centro de Compras de los 3 principales PV de COTAGRO (Gra. Cabrera, Gral. Deheza y Las Perdices) hay televisores ubicados en el sector de las cajas. Por lo tanto, mientras la gente está esperando ser atendido puede mirar las imágenes exhibidas en las pantallas y conocer por este canal, las ofertas turísticas que tiene Coovaeco.

Para ello se utilizarán las horas pico donde se concentra la mayor cantidad de gente y por ende el tiempo de espera es mayor también.

**TÍTULO:** “unidos somos más”

INTRODUCCIÓN: debido a la escasa coordinación/relación que tiene la sucursal Coovaeco G.C con el resto de las agencias y sucursales de la zona, muchas veces esto imposibilita la concreción de determinados viajes (fuera de temporada por ej.) que requieren un mínimo de pax. Por este motivo es de suma importancia poder lograr *alianzas* con algunas de estas sucursales.

OBJETIVOS: formar un sistema horizontal de distribución

METODOLOGÍA: acercarse a determinadas sucursales/agencias de Coovaeco de la zona y presentarles un proyecto que involucre a las partes en un acuerdo para explotar determinadas oportunidades que el mercado turístico presenta. Las agencias a las cuales se les llevará la propuesta son: Oncativo, Oliva, Silvio Péllico, Leones, Marcos Juárez, Justiniano Posse y Ticino.

El ofrecimiento se basa en la creación de un acuerdo que permita el armado de paquetes turísticos por parte de cualquiera de los participantes de este sistema horizontal y que dicho producto se abra a las otras localidades para lograr más fácilmente el cupo de pax necesario para efectuar el viaje. Los paquetes pueden ser viajes de menor escala como los que incluyen destinos internos, fines de semana largo o los que involucran diferentes eventos sociales de público interés.

RESPONSABLES: Laura Díaz es la persona encargada del área turística dentro del Dpto. de Asuntos Sociales por lo que le corresponde a ella, llevar a cabo dicho programa.

CONTROL/INDICES: de acuerdo a la respuesta obtenida por parte de las otras sucursales, se determinará el resultado del programa. La aceptación de al menos una de las empresas visitadas, bastará para considerar al hecho como la constitución de un sistema horizontal de distribución.

COSTO: llevar a cabo este tipo de programa sólo requiere un monto para cubrir gastos de transporte y viáticos, los cuales pueden ascender aproximadamente a \$200 por viaje.

TIEMPO: durante los meses de febrero, marzo y abril de 2009 deberán visitarse las sucursales seleccionadas.

En este programa es importante aclarar que la empresa Coovaeco Casa Central, no acostumbra realizar algunos de los viajes que se plantean aquí (ej. Recitales, viajes de pocos días a un destino nacional, etc), debido al bajo margen que estos generan en comparación con viajes al exterior.

Es su política abocarse a viajes de mayor magnitud, sin embargo desde este trabajo se cree fundamental comenzar a trabajar fuertemente en ellos pero no



pensando en el rédito económico que pueden dejar sino en el posicionamiento que va erigiendo en el mercado. Es una forma de acercarse al mercado potencial, que conozcan la empresa y todo lo que esta puede brindar, de esta manera se asienta un antecedente para un futuro viaje.

Es importante destacar en este apartado, que la Cooperativa COTAGRO desde noviembre de 2007 ha puesto en marcha un programa de fidelización protagonizado por una tarjeta de puntos denominada CotagroClub.

Este programa tiene como público objetivo a los clientes de la U.E.N Urbana (Supermercado, Centro de Compras y Asuntos Sociales) a los cuales les brinda beneficios extras, no solo por sumar puntos sino también por participar en estos tres negocios involucrados. Para ello mensualmente la Cooperativa pone en marcha distintas promociones que alientan el consumo en estas 3 áreas, una de ellas (Dpto. Asuntos Sociales) involucra a la Agencia Coovaeco.



PRESUPUESTO

Debido a que la empresa nunca ha realizado un plan de marketing ni tampoco ha desarrollado un presupuesto destinado a esta área, es que se cree conveniente elaborar uno utilizando el *método de tareas*.

El presupuesto para el año fiscal tiene por objeto ofrecer el apoyo necesario para cumplir con el objetivo de:

1. Incrementar la cuota de mercado a un 12%
2. Recuperar el fuerte posicionamiento del que gozaba años pasados
3. Convertirse en líder dentro del nicho "rurales"

INGRESOS:	Vol. De vtas. pronosticadas	\$900.000
EGRESOS POR PGM DE MKT:	Costos de MKT	
	Programa "y vos... adónde vas"	\$2160
	Mobiliario	\$0
	Promotoras	\$640
	Escenografía	\$500
	Vestuario	\$120
	Premio	\$900
	Programa "Aló..."	\$150
	Gastos teléfono	\$150
	Programa "Coovaeco en casa"	\$4200
CDs	\$4200	
Folletos	\$0	
Envío	\$0	
Programa: "Unidos somos más"	\$1400	
Viáticos por 7 viajes	\$1400	
	Total costos	\$7910
VOL. NETO x VTAS. - PGM MKT		\$892.090

	<u>Resultado</u>	<u>Rentabilidad (5%)</u>
Actual	\$656.836	\$32.842
Propuesto	\$892.090	\$44.605
Mejora x PGM de MKT		\$11.736 (+ 35.8%)



Las fechas programadas para llevar a cabo las distintas acciones, están íntimamente ligadas a los tiempos de cosecha ya que el segmento rural es el principal grupo al cual apunta Coovaeco.

En esta zona agrícola se trabaja principalmente con la soja, el maíz y el maní, por lo tanto los meses en donde más se trabaja son: de mayo a junio y de mediados de septiembre a diciembre. Durante los otros meses del año también realizan actividades en el campo, pero no son tiempos tan intensos como los meses de siembra y cosecha. Por eso es importante tener en cuenta esta información y aprovechar los meses en los que la gente de este sector utiliza para viajar.



CONTROL EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

	Noviembre 08	Diciembre 08	Enero 09	Febrero 09	Marzo 09	Abril 09	Mayo 09	Junio 09	Julio 09	Agosto 09	Septiembre 09	Octubre 09
Presupuesto	\$1260	\$150		\$400	\$600	\$400	\$4200					
Facturación esperada	\$20.000	\$20.000	\$225.000	\$95.000	\$40.000	\$10.000	\$10.000	\$20.000	\$40.000	\$400.000	\$10.000	\$10.000
Facturación Acumulada	\$20.000	\$40.000	\$265.000	\$360.000	\$400.000	\$410.000	\$420.000	\$440.000	\$480.000	\$880.000	\$890.000	\$900.000

El control de la ejecución de los programas y la facturación que se va generando mensualmente, estará a cargo del Jefe del Dpto. de Asuntos Sociales.



CONCLUSIONES FINALES

A lo largo del presente trabajo se ha podido conocer y diagnosticar, no solo al mercado turístico sino también a la Agencia de viajes Coovaeco, específicamente a la Sucursal Gral. Cabrera. La misma trabaja básicamente con lo que en términos técnicos se denomina *turismo emisor*, ofreciendo una gran variedad de destinos a lo largo y ancho del mundo.

Al encontrarse la agencia, ubicada en una zona netamente agrícola como lo es el sur de la provincia de Córdoba, la misma goza del beneficio de poder atender a un mercado potencial cuyas características económicas lo hacen muy atractivo.

Por otro lado, teniendo en cuenta la situación de la industria turística, esta ha evolucionado favorablemente en los últimos años a nivel mundial, como así también a nivel nacional luego de la dura crisis del 2001. Puntualmente en Argentina, la devaluación convirtió al país en un destino muy atrayente a los ojos del mundo y por otro lado favoreció enormemente la situación económica de los productores agropecuarios, quienes representan al segmento estratégico prioritario de Coovaeco en la actualidad.

Por el lado de la empresa, en este momento la misma se encuentra en una situación de estancamiento de las ventas, producto del lugar perdido en el mercado frente a su mayor competidor Sol Latino, quien acapara más del 90% del market share. Esta situación ha llevado a Coovaeco a replantear su actuación y desarrollar un Plan de Marketing capaz de alcanzar sus objetivos planteados en miras de emerger de la situación en la que se encuentra, remontar las ventas y reposicionar a la empresa para lograr el lugar que ocupaba en el mercado local hasta hace unos años.

De acuerdo a lo relevado durante el trabajo, para poder lograr este cometido la empresa deberá reforzar fuertemente su presencia en el mercado y transformar su actitud pasiva frente a los consumidores, por una activa. Sumado a esto se cree que el éxito de la agencia dependerá fundamentalmente de su *fuerza de ventas*. Se ha podido observar que la confianza y la información son los dos aspectos más valorados por el público atendido por la empresa; en cuanto al primero de ellos, la agencia no encuentra inconvenientes sino por el contrario es su “caballito de batalla” al cual no puede descuidar y sí en cambio, utilizarlo como eje de comunicación. En cuanto al segundo punto, el grado de información que el vendedor posee es de fundamental importancia para los clientes y en muchos casos el factor decisivo al momento de la elección de una agencia de viajes, por tal motivo es indispensable preparar al responsable en ventas para que este pueda satisfacer y por qué no superar las expectativas de cada cliente, convenciéndolo de la elección.



Por todo lo antes dicho es posible concluir que, la agencia Coovaeco tiene amplias posibilidades de concretar sus objetivos ya que la situación y tendencia del mercado es muy favorable (exceptuando la incertidumbre que existe en cuanto al tema de las retenciones que afectan al sector agropecuario). Solo necesita incorporar la planificación como actividad normal de su desarrollo, apoyarse en los puntos fuertes que posee y que la gente ya conoce, y ocuparse de su posicionamiento para ganar notoriedad y de esta forma poder brindarle pelea a su mayor competidor, actual líder del mercado.



BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- ❖ Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J.; Rufin Moreno, P.; Reina Paz, M.D: "Marketing para Turismo", 3ª Edición, Pearson, Madrid, 2004.
- ❖ Walker, Boyd, Mullins, Larréché: "Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones", 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2006.
- ❖ Sainz de Vicuña Ancín, José M: "El plan de marketing en la práctica", 4ª Edición, Esic, Madrid, 1999.
- ❖ Kotler Philip: "Dirección de Marketing"; Ed. Prentice Hall, Edición del Milenio, México, 2001.-
- ❖ Hoffman, D; Bateson, J: "Fundamentos de Marketing de servicios" Conceptos, estrategias y casos, 2ª Edición, Thomson, Mexico, 2006.
- ❖ Eiglier, P; Langeard, E: "Servucción" El marketing de servicios, Mc Graw Hill de Management
- ❖ INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001
- ❖ "El Gobierno cambia el esquema de retenciones a las exportaciones de granos", Diario Clarín, versión digital -
<http://www.clarin.com/diario/2008/03/11/um/m-01626262.htm>,
fecha consulta 30/05/08
- ❖ "Perspectivas futuras campaña 2007- 2008", INTA Clima y Agua, Fecha de consulta 20/09/07, <http://www.intacya.org/>
- ❖ Revista Punto a Punto versión digital, "Giro en las preferencias", <http://www.puntoapunto.com.ar/nota.asp?nrc=6131&nprt=1>,
11/06/07
- ❖ Revista Punto a Punto versión digital, "Internet ya es el cuarto canal de ventas masivas",
<http://www.puntoapunto.com.ar/nota.asp?nrc=7566&can=&nprt=1>,
fecha de consulta 29/10/07
- ❖ http://www.dormirencarlospaz.com.ar/feriados_nacionales.htm, fecha de consulta 01/11/07
- ❖ "Fuerte crecimiento del turismo mundial en 2007", OMT, Madrid, 29 de junio de 2007,

http://www.unwto.org/media/news/sp/features_det.php?id=1091&idioma=S,
- ❖ <http://www.argentour.com/local-cgi/ToForo/index.cgi?msg=1445>,
30/03/2007
- ❖ "La soja continúa con tendencia alcista",
<http://www.agrobit.com/webservices/noticias/detallenoticia.asp?xid=6524>, 30/10/07
- ❖ E. Langered, J. Bateson, C. LOvelock y P. Eiglier, Marketing of services: New Insigthts from Consumers and Managers, Report N° 81-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981.



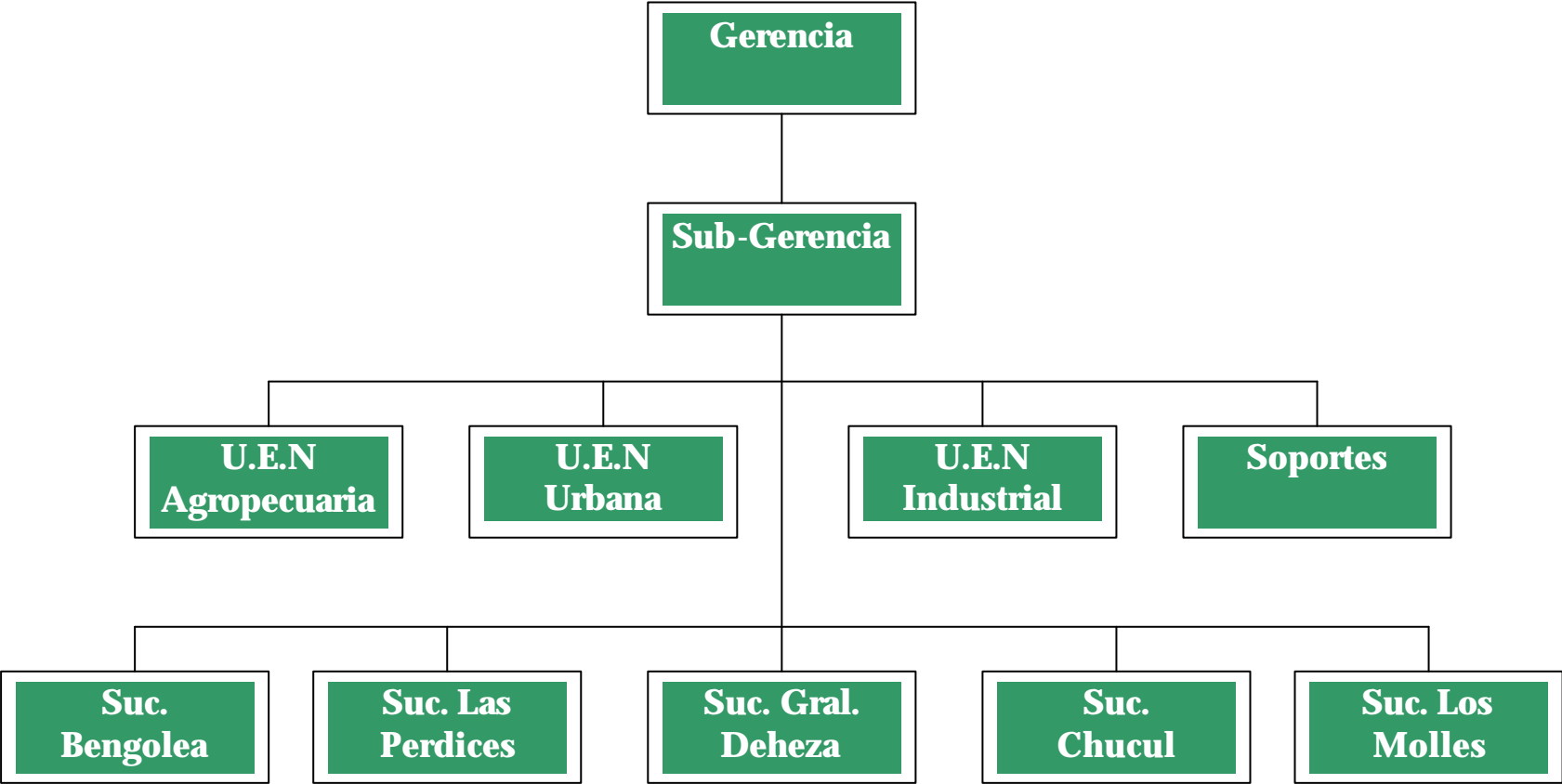
-
- ❖ Hipermarketing, tecnología con sentido de negocio: “Estrategias de distribución”,<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/COLUMNAS/joseignacio/nivel3distribucion.html>. fecha consulta: 5/11/07
 - ❖ Management: funciones, estilo y desarrollo – cap. 2 planificación estratégica y operativa



ANEXOS



Anexo 1 - Organigrama COTAGRO C.A.L





Composición de cada U.E.N

AGROPECUARIA	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cereales ✍ Insumos Agropecuarios Agroquímicos ✍ Insumos Agropecuarios Fertilizantes ✍ Insumos Agropecuarios Semillas ✍ Insumos Agropecuarios Combustibles ✍ Maní Acopio ✍ Seguros de Granizo (La Segunda) ✍ Pecuario
URBANA	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Consumo ✍ Centro de Compras ✍ Seguros en General (La Segunda) ✍ Mutuales (Aca Salud) ✍ Turismo (Coovaeco) <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> } Dpto. Asuntos Sociales </div>
INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Maní Planta ✍ Siembras de campos ✍ Carbón Activado
SOPORTES	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Administración y Sistemas ✍ Finanzas ✍ Transportes ✍ Fábrica de máquinas

Anexo 2 - Estado de resultado del sector al 31/10/07

Ingresos	Comisiones La Segunda	xxx
	Comisiones A.R.T	xxx
	Comisiones Aca Salud	xxx
	Comisiones Coovaeco	\$22500
	TOTALES	\$1.064.600
Egresos	TOTALES (para las 3 áreas)	\$546.779,10
RESULTADO		\$517.820,90

Por lo tanto, si se dividen los costos entre los 3 negocios que funcionan juntos dentro del Dpto. de Asuntos Sociales, cada uno de ellos debería facturar al año una cifra aproximada a los \$182.000 en concepto de comisiones, para lograr cubrir los CT de Dpto.



Anexo 3 – Feriados Nacionales en Argentina⁴⁹

2008

Feriados inamovibles

Regidos por la Ley 21.329, excepto el 8 de Diciembre, incorporado por la Ley 24.445.

Fecha	Día	Conmemoración
1° de Enero	Martes	Año Nuevo
21 de Marzo	Viernes	Viernes Santo Festividad Cristiana
24 de Marzo	Lunes	Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia
2 de Abril	Miércoles	Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas (ley 26.110)
1° de Mayo	Jueves	Día del Trabajador
25 de Mayo	Domingo	Primer Gobierno Patrio
9 de Julio	Miércoles	Día de la Independencia
8 de Diciembre	Lunes	Inmaculada Concepción de María
25 de Diciembre	Jueves	Navidad

Feriados Trasladables

Fecha	Día	Conmemoración
20 de Junio (**)	Lunes 16 de Junio	Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano
17 de Agosto (**)	Lunes 18 de Agosto	Paso a la Inmortalidad del General José de San Martín
12 de Octubre (*)	Lunes 12 de Octubre	Día de la Raza

(*) Estos Feriados se rigen por la Ley N° 23.555. Las fechas que coincidan en martes y miércoles se trasladan al lunes anterior; las que coincidan en jueves y viernes se trasladan al lunes posterior.

(**) Estos Feriados se rigen por la Ley N° 24.445. Los feriados nacionales del 20 de junio y del 17 de agosto se trasladan al tercer lunes del mes respectivo.

Días no laborables inamovibles

Fecha	Día	Conmemoración
20 de Marzo	Jueves	Jueves Santo Festividad Cristiana
20 y 21 y 20 y 27 de Abril	Sábado	Pascuas Judías***

⁴⁹ Fuente: http://www.dormirencarlospez.com.ar/feriados_nacionales.htm, fecha de consulta 01/11/07



Anexo 4 -

GUIA DE PAUTAS

Área 1: Generalidades

1. Composición familiar
2. Actividades laborales
 - a. En caso de pertenecer al grupo de “Rurales”, indagar acerca de la preferencia en el consumo.
3. Uso del tiempo libre. Actividades más y menos preferidas.
4. Importancia de viajar

Área 2: Mercado turístico

1. Conocimiento de agencias de viajes (de la zona)
2. Factores que inciden en la elección de la agencia (orden)
3. Agencia/s con la/s que ha viajado. Aspectos positivos y negativos.

Área 3: Calidad Técnica (pcto)

1. Destinos elegidos, características del paquete turístico, duración, etc.
2. Experiencia vivida
3. Expectativas de este tipo de productos

Área 4: Calidad Funcional (vta)

1. Proceso de compra ver pasos del proceso de compra e indagar todos los pasos.
2. Atención del vendedor
 - a. Focalizar en la fuerza de venta de Coovaeco
 - b. Puntos fuertes y débiles del asesoramiento

Área 5: Coovaeco (posicionamiento)

1. Características principales observadas
2. Relación con Cotagro
3. Calificación según experiencia vivida
4. Posibilidad de nueva compra, recomendación a otros



Resumen de las entrevistas

ENTREVISTA 1: Sra. Silvia Sassaroli

- ✍ Casada, 2 hijos que ya están trabajando. El marido es **productor agropecuario** y ella hace tortas.
- ✍ Les encanta viajar, es muy importante para ellos poder hacerlo. Lo hacen siempre solos (sin hijos) y en ocasiones con parejas amigas.
- ✍ Conocen toda la Argentina, Perú, México y el norte de Brasil
- ✍ Viajó con Sol Latino y Coovaeco
- ✍ Lo que más valora de las agencias es que **cumpla** con lo que dice y se pacta en el programa de viaje, también la **información** que le brinden acerca del lugar es fundamental al momento de evaluar.
- ✍ Considera que los precios son muy similares entre Sol Latino y Coovaeco
- ✍ Al momento de decidir entre agencias se fija en la oferta, que les guste el destino y las opciones para realizar
- ✍ Ve a **Coovaeco como un servicio más de Cotagro** y compra allí porque conoce a la gente, eso le da confianza para elegirlos como opción.
- ✍ La confianza para ella se basa en el conocimiento de las personas, es importante que sea local entre otras cosas. Nunca compraría por Internet porque no sabe quién está del otro lado, no lo conoce.
- ✍ Proceso de compra: surge como una idea interna (qué te parece si vamos a...?) entonces van a averiguan en las agencias (Coovaeco/Sol Latino) y en función de lo ofrecido deciden. Luego consultan mucho en Internet, en las páginas del gobierno por ej. Para ver el hotel, los que se puede visitar y hacer en el destino elegido.
- ✍ Nombró a Gabriela (ex empleada de Coovaeco) como referente de persona que sabe mucho del tema, aclara dudas, conoce todo lo que se puede hacer en cada lugar, etc.
- ✍ Tuvo una **mala experiencia con Coovaeco** cuando fue a Ushuaia, el hotel no era lo que habían pactado. Y para el viaje a México justo hubo un cambio de personal en la agencia que provocó cierto desconcierto sobre algunos puntos del viaje, se traspapelaron cosas. Fuera de eso todo siempre salió muy bien y quedo muy contenta.
- ✍ **Con Sol Latino también tuvo inconvenientes** en Natal, no le informaron aspectos importantes de la playa y eso les molestó mucho.
- ✍ **Volvería a comprar en Coovaeco y lo recomienda** pero pone en alerta con respecto a la información que pueda estar faltando en el asesoramiento.



ENTREVISTA 2: Sr. José Macagno

- ✍ Casado, 2 hijos en nivel universitario, **trabajador independiente**.
- ✍ Hace algunos viajes con la familia pero los más grandes los realiza solo con la esposa.
- ✍ Le gusta mucho el mar es por ello que viaja casi siempre a la zona del Caribe.
- ✍ Es muy exigente con los hoteles, le gusta los de 5 estrellas solamente.
- ✍ Considera que un **viaje es una inversión**
- ✍ Lo que más valora de una agencia es la **información** que le puedan brindar, el **conocimiento que el vendedor tenga del destino**.
- ✍ Solo ha viajado con Coovaeco y es **muy leal a la sucursal** por la relación que tiene con el encargado de la misma. Tiene mucha confianza en esta persona, más que en Cotagro o Coovaeco
- ✍ Tuvo **una mala experiencia con Coovaeco** en una oportunidad, debido a que no le informaron con exactitud cómo iba a ser el vuelo pero el resto del viaje fue muy bueno.
- ✍ Proceso de compra: se levanta un día con ganas de viajar y a la semana siguiente lo está concretando. **Se dirige solamente a Coovaeco** para averiguar y una vez comprado el paquete, busca información en Internet pero sólo para conocer el lugar y ver el hotel.
- ✍ Considera que todas las agencias ofrecen productos y precios muy similares debido a que suelen trabajar con los mismos proveedores

ENTREVISTA 3: Sra. Stella Pérez

- ✍ Vive **sola con su hija** que está a punto de recibirse, y una tía mayor. Trabaja como **empleada** en un importante criadero de pollos y cerdos de la ciudad de Gral. Cabrera
- ✍ En su tiempo libre le gusta mucho descansar, limpiar y viajar pero esto último no lo puede hacer muy seguido por cuestiones económicas, por eso valora mucho cuando puede concretar algún viaje
- ✍ Las agencias que conoce son Coovaeco... y la de Grosso (Sol Latino)
- ✍ Los dos viajes que realizó (Mar del Plata los dos) los hizo con Coovaeco, la primera vez fue directamente a preguntar ahí y para el segundo viaje consultó en Sol Latino pero la oferta y el precio la hicieron optar por Coovaeco.
- ✍ El principal y casi único factor que tiene en cuenta al momento de elegir entre agencias, es el **precio** ya que según ella los productos son similares.
- ✍ Proceso de compra: se acercan las vacaciones, si ha reunido el dinero le surgen ganas de viajar, va a preguntar precios y formas de pago (no compara mucho)



- ✍ **Con Coovaeco tuvo inconvenientes** en uno de los viajes con el colectivo que debía tomar en Villa María, no le informaron bien y por lo tanto no sabía a cuál debía subir. Igualmente no realizó ninguna queja porque el resto del viaje salió como ella esperaba y como se pactó.
- ✍ Considera que el asesoramiento de Coovaeco es muy bueno.
- ✍ No ve ninguna relación entre Cotagro y Coovaeco
- ✍ **Volvería a comprar** sin preguntar en otro lugar, recomienda a Coovaeco

ENTREVISTA 4: Srta. Alejandra Busca

- ✍ Vive sola en G. Cabrera pero es de Las Perdices, soltera. Se dedica a la decoración de interiores
- ✍ Viajar para ella es muy importante, conocer gente/lugares, descansar, viajar en colectivo cuando son distancias cortas
- ✍ La agencias que conoce son Coovaeco, Queen Travels y Sol Latino
- ✍ Viajó solo una vez con Coovaeco y fue este año a las Cataratas con amigos. El viaje fue bueno pero **faltó información**.
- ✍ Cuando fue a preguntar la informó una persona, luego fue a pagar y la atendió otra que no sabía nada al respecto. Le dijeron que el viaje salía de un lugar y a último momento lo cambiaron, a la vuelta no los fueron a buscar. Hasta último momento no sabía como sería el itinerario y en las Cataratas se suspendió una excursión.
- ✍ En algunas oportunidades viajó con Queen Travels y fue excelente, se cumplió todo lo pactado
- ✍ Proceso de compra: Puede que escuche alguna **publicidad por la radio** y va a averiguar directamente. Tal vez se acercan las vacaciones o tiene ganas de viajar y se decide a averiguar y comprar entre agencias.
- ✍ Al momento de elegir entre agencias se fija mucho en el paquete que ofrecen, la calidad de los hoteles, si le agrada el destino, el precio no tanto porque considera que son todos muy parecidos.
- ✍ Cuando viajó con Coovaeco no comparó con ninguna otra agencia pero la próxima si lo hará porque no le fue muy bien.
- ✍ La atención brindada en Coovaeco fue muy buena pero el hecho de haber fallado con cierta información le dejó una mala imagen de la sucursal. Tal es así que en estas vacaciones saldrá a recorrer agencias y **Coovaeco será la última opción** ya que prefiere probar con otra.

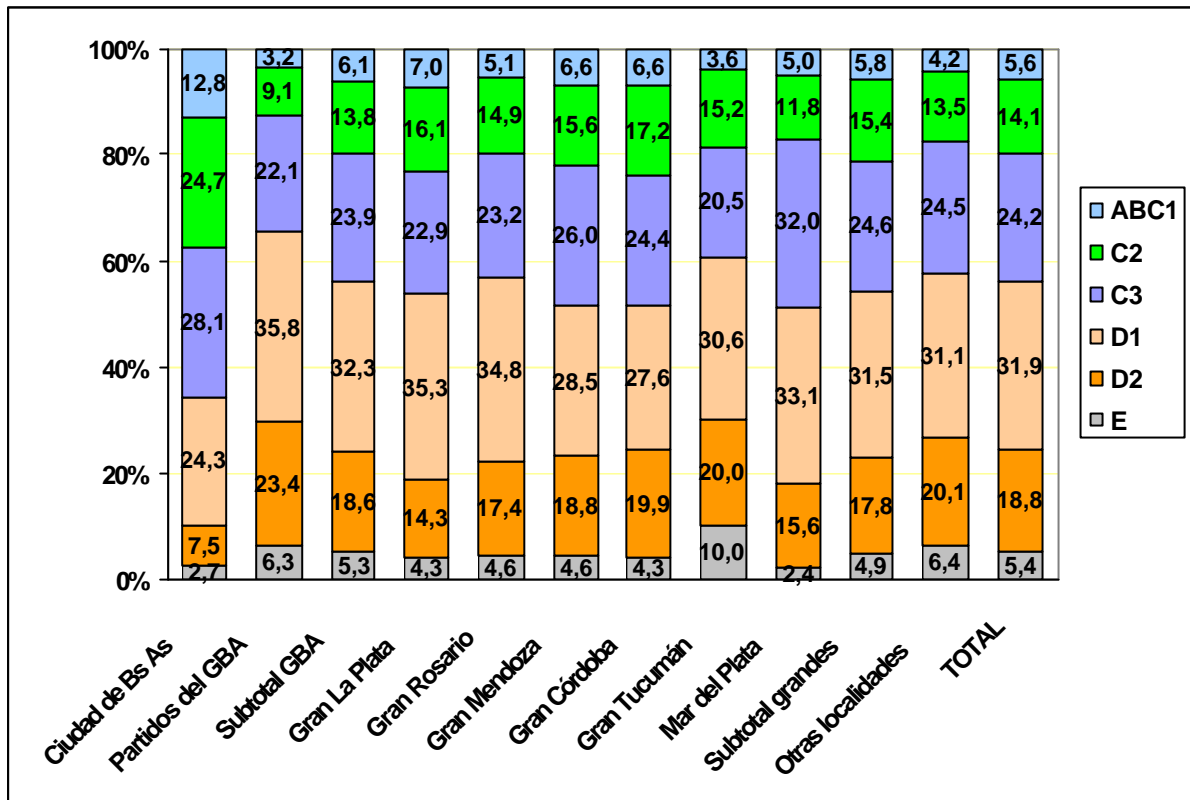
ENTREVISTA 5: Sra. Sabrina Zabala

- ✍ Casada, 4 hijos. Ella es empleada en una tienda de ropa y su marido es médico.



- ✍ Le gusta mucho viajar y aprovecha cada oportunidad para hacerlo, por ej. los **fines de semana largo**. Cuando es dentro del país suele viajar en su auto, viaja en familia o con su esposo solamente.
- ✍ La agencias que conoce son Coovaeco y la de Grosso (Sol Latino) pero sólo ha viajado con la primera.
- ✍ **No tuvo problemas de ningún tipo con la empresa**, los viajes superaron sus expectativas es por ello que no le interesa averiguar en otros lados.
- ✍ Confía mucho en la gente conocida, es una de las cosas que más valora de cualquier agencia. Saber que son **confiables** y que no les van a fallar respecto de lo que prometen, además el hecho de ser de la misma ciudad permite solucionar de manera más fácil y rápida cualquier tipo de inconveniente que pueda surgir.
- ✍ Proceso de compra: se acercan las vacaciones y comienza toda la familia a deliberar dónde quiere viajar cada uno (últimamente viajan solamente los padres solos) decidido el lugar van directamente a Coovaeco y arreglan el viaje sin previa comparación. Luego a través de Internet visitan el lugar y el hotel, pero solo para ir conociendo.
- ✍ Relacionan Coovaeco a Cotagro como parte de lo mismo pero eso no le influye en nada.
- ✍ Volverán a comprar con total seguridad y recomiendan bastante a la empresa.

Gráfico N° 2



“Distribución del NSE por conglomerados urbanos”

Gráfico N° 3

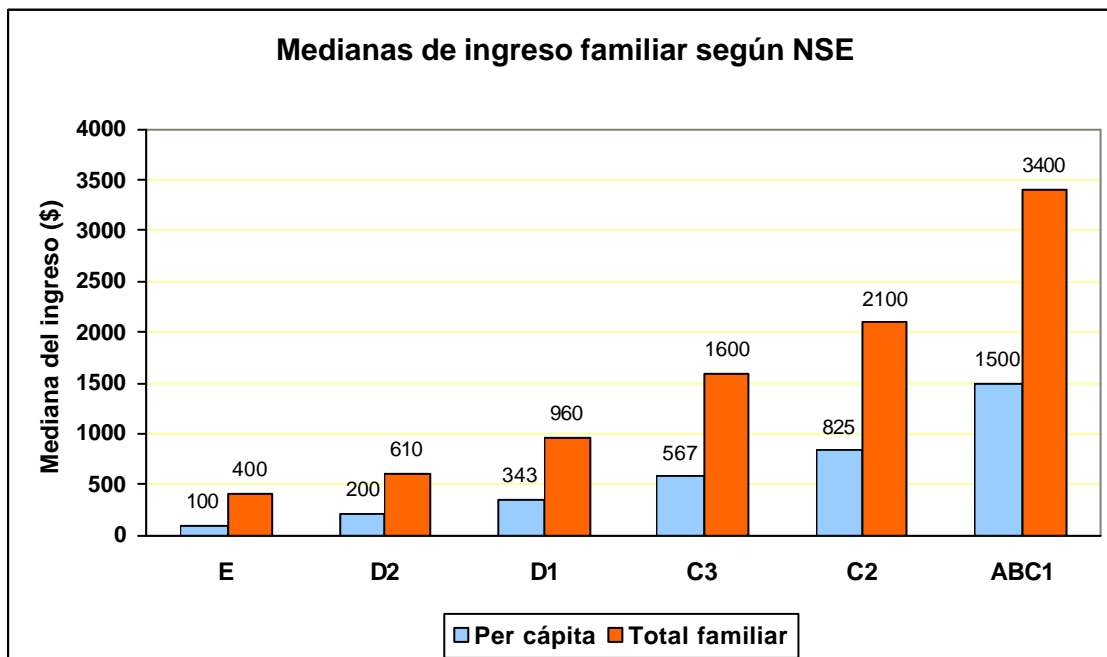
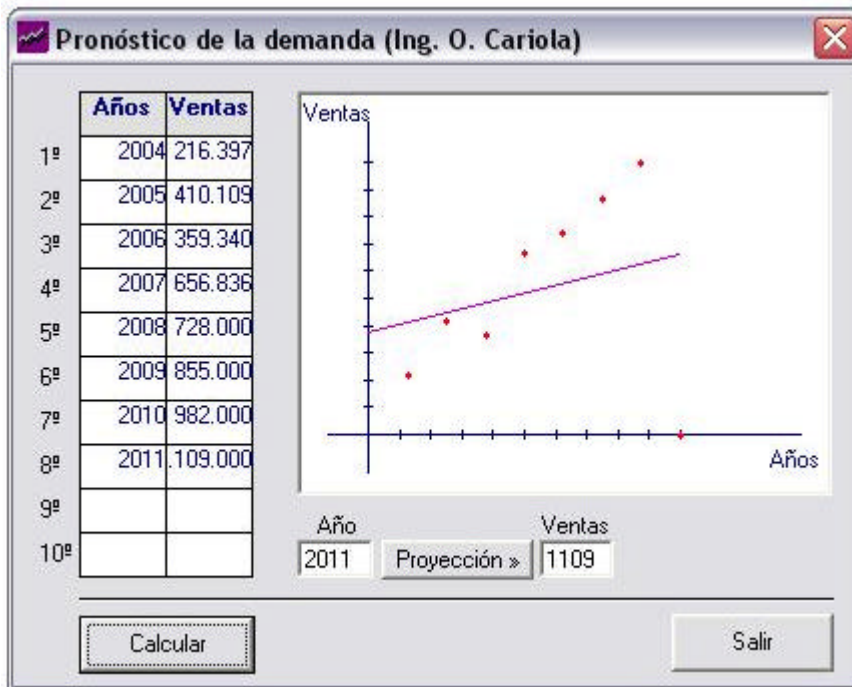




Gráfico N° 4 — Pronóstico Demanda 2008



Matriz EFI – “Evaluación de factores internos”

		Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS	Producto de calidad	0.3	2	0.6
	Único en la zona especialista en viajes técnicos/de negocios	0.1	2	0.2
	Confianza de los clientes hacia el jefe de la sucursal	0.6	3	1.8
		= 1		2.6
DEBILIDADES	Falta de conocimiento acerca de mkt	0.3	1	0.3
	Baja notoriedad	0.1	1	0.1
	Personal con poca experiencia en el tema	0.5	2	1
	Escasa coordinación con los otros representantes y agentes de Coovaeco	0.1	1	0.1
		= 1		1.5

Referencias: 1 = Malo / 2 = Bueno / 3 = Muy bueno



La matriz anterior estaría indicando que la empresa goza de una fuerte posición con respecto a sus fortalezas, ya que las calificaciones más altas las obtiene en los factores más relevantes.

Por el lado de las debilidades la empresa se encuentra en una posición intermedia, por lo que éstas no son ni muy graves pero tampoco se deben subestimar.

Matriz Oportunidades

Probabilidades éxito/ Atractivo potencial

		Probabilidad de éxito (posibilidad de aprovecharla)	
		Alto	Bajo
Atractivo Potencial (grado de importancia para la empresa)	Alto	Elevado poder adquisitivo de productores agropecuarios Tendencia del sector agrícola hacia el consumo de pctos. Turísticos	Crecimiento de V&T a una tasa anual del 4.3% durante los próximos 10 años
	Bajo		Fines de semana largos que posibilitan realizar viajes

El resultado de esta matriz determina cuál debería ser la estrategia de segmentación, ya que el sector agropecuario es el que se encuentra en el cuadrante más importante para la empresa, al cual debería dedicar todos sus esfuerzos.



Matriz Amenazas

Probabilidades ocurrencia/gravedad

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alto	Bajo
Gravedad	Alto	Fuerte posicionamiento del líder (Sol Latino) en Gral. Cabrera	Lluvias tardías pueden afectar la cosecha de verano 2008
	Bajo	Consumidor muy informado, rodeado de una amplia oferta	Avance de Internet como nuevo canal

Teniendo en cuenta esta evaluación, se puede predecir cuál será el mayor obstáculo para la empresa al momento de querer comenzar a cumplir con los objetivos planteados; se trata de un líder muy fuerte dueño de más del 90% del market share.



Anexo 5 – Ranking mejores “clientes” Coovaeco

MONTOS FACTURADOS JULIO 04 A JUNIO 05

RK	CLICOD	CLINOM	CLIPRV
1	03002	LA SEGUNDA COOP.LTDA.S.GRALES.	1.048.609,12
2	01301	ASOC.DE COOP.ARGENTINAS	761.882,09
3	43075	FUN.COMPLEJO CUL.PARQUE ESPAÑA	529.925,20
4	43185	AN S.COOP.	503.360,48
5	00108	COOP.AGROP.UNION LTDA.	474.339,56
6	00082	COTAGRO COOP.AGROP.LTDA.	382.532,34
7	50498	FUNDACION DE EMPRESAS PARA LA	348.598,93
8	00122	UNION AGRIC.DE LEONES S.C.L.	312.639,67
9	00077	UNION AGRIC.DE AVELLANEDA COOP	311.946,96
10	00491	COOP.AGRIC.GAN.FED. LTDA	280.886,89
11	00217	LA AGRICOLA REG.COOP.LTDA.	250.750,64
12	22339	CAMPI JUAN CARLOS	191.902,33
13	02000	A.C.A. SALUD -BS.AS.-	160.926,11
14	25575	MOZZONI ALBA INES	145.385,52
15	24518	TALLONE RAUL	142.617,17
16	24538	LOPEZ JUAN	136.607,59
17	50895	AYI & ASOCIADOS	135.270,11
18	00133	COOP.AGROP.GRAL. PAZ LTDA.	125.511,82
19	04000	MUTUAL EMPL.LA SEGUNDA C.L.S.G	118.373,62
20	42982	CONG.DE LA LENGUA-NACIONAL-	118.266,66
21	41629	OFICINA COOVAECO CAP.BERMUDEZ	112.099,10
22	22372	BERRINO RUBEN	111.344,10
23	40751	AGRICULTORES FEDERADOS ARG.	99.595,27
24	00051	COOP.AGRICOLA CONESA LTDA.	98.576,92
25	50312	RAPOSO TOMAS	84.875,80
26	00097	COOP.AGRICOLA LA VENCEDORA LT	82.895,75
27	00292	UNION AGRIC.DE LEONES S.C.L.	81.583,14
28	40013	MARCONI SUSANA	80.014,36
29	00235	COOP.LA GANAD.GRAL.RAMIREZ LT.	75.291,20
30	51006	LABORATORIO DE HEMODERIVADOS	70.982,08
31	42984	CONG.DE LA LENGUA-INTERN.-	70.335,72
32	42091	CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR	70.238,44
33	00201	COOP.AGROP. DE TANDIL LTDA.	70.210,00
34	51055	TANTAL ARGENTINA SRL	67.172,01
35	25515	NIETO FRANCISCO	65.277,89
36	25137	ZILLI ELVIO MARIO	64.511,87
37	60315	GRUPO ARGENTINO-SUIZO	61.876,12
38	00059	COOP.DEFENSA DE AGRIC.LTDA.-	61.710,90
39	00009	COOP.AGROP. DE ARMSTRONG LTDA.	61.288,51
40	51082	UNIVERSIDAD EMPR. SIGLO 21	61.172,97


FACTURACION POR CLIENTE EJERCICIO 2005/06

RK	CLICOD	CLINOM	CLIPRV	TOTAL
1	01301	ASOC.DE COOP.ARGENTINAS	BUE	899.754,46
2	03000	LA SEGUNDA COOP.LTDA.S.GRALES.	SFE	691.920,37
3	00108	COOP.AGROP.UNION LTDA.	COR	440.245,58
4	00122	COOP.UNION AGRICOLA DE LEONES	COR	330.405,31
5	00491	COOP.AGRIC.GAN.FED. LTDA	SFE	291.861,04
6	50852	PROMINENTE S.A	COR	281.340,08
7	00217	LA AGRICOLA REG.COOP.LTDA.	ERR	250.761,69
8	50895	AYI & ASOCIADOS	COR	245.992,64
9	24518	TALLONE RAUL	COR	218.032,83
10	00082	COTAGRO COOP.AGROP.LTDA.	COR	197.926,10
11	43653	FUNDEMP - TERCEROS	COR	196.796,83
12	00036	COOP.AGROP.LTDA.DE CARABELAS	BUE	187.491,47
13	22339	CAMPI JUAN CARLOS	COR	182.900,95
14	51082	UNIVERSIDAD EMPR. SIGLO 21	COR	154.116,38
15	00133	COOP.AGROP.GRAL. PAZ LTDA.	COR	153.262,71
16	24538	LOPEZ JUAN	COR	148.051,84
17	41629	OFICINA COOVAECO CAP.BERMUDEZ	SFE	143.264,69
18	42091	CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR	SFE	143.114,61
19	04000	MUTUAL EMPL.LA SEGUNDA C.L. S.G	SFE	131.334,01
20	40013	MARCONI SUSANA	BUE	121.251,89
21	50312	RAPOSO TOMAS	COR	117.856,11
22	22372	BERRINO RUBEN	COR	115.812,67
23	51041	VATES S.A.	COR	112.555,33
24	43879	BARRACA JORGE W. ENRRO S.A.	URU	111.217,20
25	51019	SCORZA Y CIA S.A.	COR	110.406,85
26	00201	COOP.AGROP. DE TANDIL LTDA.	BUE	106.866,81
27	00097	COOP.AGRICOLA LA VENCEDORA LT	COR	102.490,53
28	25137	ZILLI MARIA LAURA	SFE	96.972,56
29	02000	A.C.A. SALUD -BS.AS.-	BUE	91.806,31
30	40526	GODINO JORGE	COR	88.875,53
31	50498	FUNDACION DE EMPRESAS PARA LA	COR	88.619,99
32	00051	COOP.AGRICOLA CONESA LTDA.	BUE	84.058,09
33	00292	UNION AGRIC.DE LEONES S.C.L.	COR	81.937,56
34	00077	UNION AGRIC.DE AVELLANEDA COOP	SFE	75.431,08
35	50697	CAFFARENA AMERICO	COR	74.139,86
36	42244	LARRIVEY MARISA	ERR	71.260,52
37	51006	LABORATORIO DE HEMODERIVADOS	COR	70.127,18
38	43688	INTEGRABIZ	COR	67.529,61
39	10169	RIVERO MARIA CRISTINA	SFE	63.595,96
40	51055	TANTAL ARGENTINA SRL	COR	62.978,13


FACTURACION POR CLIENTE EJERCICIO 2006/07

RK	CLICOD	CLINOM	TOTAL
1	03002	LA SEGUNDA CIA.DE SEGUROS DE P	1.872.216,25
2	01301	ASOC.DE COOP.ARGENTINAS	1.032.394,38
3	50852	PROMINENTE S.A	514.098,95
4	00082	COTAGRO COOP.AGROP.LTDA.	501.927,84
5	00108	COOP.AGROP.UNION LTDA.	475.599,23
6	00122	COOP.UNION AGRICOLA DE LEONES	370.360,61
7	00217	LA AGRICOLA REG.COOP.LTDA.	329.062,31
8	00036	COOP.AGROP.LTDA.DE CARABELAS	269.443,62
9	00133	COOP.AGROP.GRAL. PAZ LTDA.	250.437,09
10	44965	CAMARA ARGENTINA DEL MANI	244.706,54
11	51082	UNIVERSIDAD EMPR. SIGLO 21	209.228,16
12	42244	LARRIVEY MARISA	208.134,66
13	45082	ROGGIO CONSTRUCTORA	206.920,23
14	00491	COOP.AGRIC.GAN.FED. LTDA	194.563,55
15	40751	AGRICULTORES FEDERADOS ARG.	190.759,45
16	41629	OFICINA COOVAECO CAP.BERMUDEZ	189.161,75
17	41003	MICRON FRESAR S.R.L.	183.115,52
18	50498	FUNDACION DE EMPRESAS PARA LA	174.580,24
19	24518	TALLONE RAUL	153.082,70
20	50093	MARCOMINI SANDRO	150.656,90
21	04000	MUTUAL EMPL.LA SEGUNDA C.L.S.G	150.536,05
22	24538	LOPEZ JUAN	145.859,90
23	50895	AYI & ASOCIADOS	136.672,73
24	51041	VATES S.A.	134.027,34
25	43653	FUNDEMP - TERCEROS	131.396,28
26	50312	RAPOSO TOMAS	119.538,15
27	22372	BERRINO RUBEN	105.294,22
28	51019	SCORZA Y CIA S.A.	100.773,13
29	00156	COOP.AGROP.DE PEREZ MILLAN LTD	97.390,36
30	00235	COOP.LA GANAD.GRAL.RAMIREZ LT.	97.355,46
31	43035	INTA MANFREDI	95.403,25
32	24541	VELEZ SERGIO	93.930,42
33	51055	TANTAL ARGENTINA SRL	93.173,38
34	02000	A.C.A. SALUD -BS.AS.-	86.186,50
35	42091	CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR	84.636,46
36	40013	MARCONI SUSANA	82.598,00
37	00201	COOP.AGROP. DE TANDIL LTDA.	81.641,91
38	00292	UNION AGRIC.DE LEONES S.C.L.	81.565,30
39	50352	ARRUABARRENA MARIA ANA	79.696,11
40	50858	COCAPROSECO	79.134,46

