



INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES

Alvarez Maria Lourdes
Lulyalvarez23@gmail.com

RESUMEN

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado.

La irrupción del virus SARS-Cov-2 en 2019 y su catalogación como pandemia de COVID-19 en 2020 impactaron fuertemente en la movilidad humana, incluida la turística. Muchos estudios consideran que dicha crisis sanitaria marcó un antes y un después en las bases de la práctica turística, sobre todo en lo que respecta al comportamiento del turista. Por tal motivo, empresas y destinos deberán generar seguridad y confianza como valores diferenciales.

El desafío también radicará en la consolidación de modalidades turísticas con paquetes de viajes que aporten valor, a partir de la proporción de información que pueden brindar diversos agentes, teniendo en cuenta los aspectos social y ambiental. De este modo, se apela a instaurar una cultura de toma de decisiones basada en los datos para poder comprender la realidad y actuar sobre ella

En el presente trabajo se llevará a cabo una investigación de mercado sobre el mercado objetivo de una empresa de viajes y turismo ubicada en la ciudad de Tafi Viejo, con el fin de obtener información relevante para una correcta toma de decisiones. La misma tendrá como metodología un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial, con una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

Los resultados que se esperan de dicha investigación son delimitar el perfil de los clientes de modo que permita diseñar una estrategia comercial óptima para la empresa.

La investigación no está concluida, se elaboró una encuesta para la cual se definieron 13 variables, la misma ya se encuentra llegando a su fin. Luego se procederá a analizar las respuestas proporcionadas por dicha encuesta para conocer si existe alguna relación entre las variables definidas de modo que permita continuar con el trabajo y llegar a cumplir su objetivo.

Palabras claves: turismo, comportamiento de compra. empresas de viajes y turismo. mercado objetivo, segmentación.



INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial del Turismo: El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.

Siendo el turismo una actividad perteneciente al sector terciario correspondiente a los servicios, con fuerte crecimiento en los últimos años, las empresas de viajes y turismo (EVyT) responden a un tipo de organización que poseen una amplia oferta de paquetes con diferentes destinos turísticos.

Hoy en día no es posible diseñar una oferta atractiva si no se conocen debidamente las características del mercado que se desea atender. Se hace imprescindible conocer cuáles son los rasgos que caracterizan al turista actual, ya que, en base a este conocimiento, las EVyT podrán tomar decisiones con mayores probabilidades de poder incrementar sus ventas. En este sentido, se debe tener en cuenta que los cambios en los hábitos y estilos de vida de los turistas, ha originado nuevas exigencias en los productos y servicios turísticos, haciendo que la oferta sea más diferenciada y variada en el aporte de experiencias.

La EVyT bajo estudio ofrece paquetes de viajes tanto grupales como individuales. Se definen los paquetes grupales como aquellos en donde la empresa elige el destino y la cantidad de días, brinda el servicio de transporte, hotelería, asistencia al viajero, opcionales de excursiones y en algunos casos la comida está incluida con media pensión o pensión completa. Los paquetes individuales son aquellos en los que los clientes deciden el destino, transporte, etc y la empresa lo arma de acuerdo a las exigencias del mismo.

Su mercado objetivo, está definido como los jóvenes adultos (18-35 años), adultos (35-65 años) y mayores (66 años en adelante) que residen en la ciudad de Tafi Viejo y zonas limítrofes que compran o están dispuestos a comprar paquetes de viajes. Dicho mercado objetivo está determinado de manera intuitiva por los dueños de la empresa.

El fin del turismo es satisfacer las necesidades del turista, por ello el conocimiento debe convertirse en la palanca fundamental para el desarrollo de las futuras estrategias.



PROBLEMA

La empresa de viajes y turismo bajo estudio no cuenta con una estrategia formal de marketing. Tanto los canales por los que llega al cliente como los paquetes de viajes que se arman, se basan en lo que piensan los dueños que el mercado busca, necesita en determinada época del año o en algunos casos se lleva de empresas conocidas que sacan viajes en fechas similares.

Desde que se inició, el volumen de ventas fue variando, en algunos casos supero el punto de equilibrio, en otros alcanzó ese punto de equilibrio y en el último tiempo con la oferta de sus paquetes grupales no llegaba a concretar el margen mínimo de ventas por lo que tuvo que dar de baja un viaje con todos los efectos negativos que eso implica.

También se puede inferir que la EVyT tiene un escaso conocimiento de los gustos, preferencias y prioridades del mercado objetivo apuntado respecto a las decisiones de compra de los diversos paquetes de viajes.

Es por ello que con todo lo mencionado anteriormente, se define el problema como la toma de decisiones basada en la intuición respecto a la oferta de paquetes de viajes.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores claves que influyen en el público objetivo a la hora de elegir un paquete de viaje?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación y de estrategia comercial que prefieren los clientes?
- ¿Cuál es la segmentación óptima para este rubro de agencias de viajes y turismo?



OBJETIVO GENERAL

Identificar el comportamiento del público objetivo de TRINUS con el fin de obtener información relevante para la formulación de una estrategia comercial óptima.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Identificar cuáles son los factores claves que influyen en el público objetivo a la hora de elegir un paquete de viaje para singularizar el perfil de los clientes.
- Delimitar los canales de comunicación y de estrategia comercial.
- Encontrar la segmentación óptima para este rubro con el propósito de armar los paquetes de viajes adecuados.

MARCO TEORICO

Comportamiento de compra del consumidor.

Según Kotler y Armstrong (2017), el comportamiento de compra del consumidor se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales, es decir, los individuos y las familias que adquieren bienes y servicios para uso personal y que constituyen el mercado de consumo. A nivel mundial, los consumidores varían significativamente de acuerdo con la edad, los ingresos, el nivel educativo y los gustos. Además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La manera en que estos consumidores diversos se relacionan entre sí y con otros elementos del mundo que los rodea influye en las elecciones que realizan entre los distintos productos, servicios y empresas.

Conocer los porqués del comportamiento de compra no es sencillo, ya que con frecuencia las respuestas están muy ocultas dentro de la mente del consumidor quien, a menudo, no sabe exactamente qué variables influyen en sus compras. Existen factores diversos que afectan el comportamiento de compra, desde



influencias culturales y sociales generales, hasta las motivaciones, creencias y actitudes que residen profundamente en nuestro ser.

El consumidor recibe influencia de factores sociales como sus pequeños grupos, las redes sociales, su familia, sus roles sociales y su estatus. Las decisiones que toman los mismos también se ven afectadas por características personales como la ocupación, la edad y etapa en el ciclo de vida, la situación económica, el estilo de vida, la personalidad y el concepto de sí mismo de comprador. Es de gran importancia comprender el estilo de vida de las personas, implica medir las principales dimensiones AIO del consumidor: actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentación, moda, familia, recreación) y opiniones (acerca de sí mismo, de temas sociales, de negocios y productos). El estilo de vida refleja algo más que la clase social o la personalidad de un individuo, perfila su patrón completo de participación en el mundo y de interacción con este.

En el proyecto de investigación en cuestión, determinar el comportamiento de compra de los consumidores de paquetes de viaje, nos arrojarían datos relevantes para la comprensión de los mismos, sus gustos y preferencias

Segmentación

Según Kotler y Armstrong (2017), el mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, este proceso se denomina segmentación del mercado.

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de actividades de marketing.

Entre los distintos tipos de segmentación se puede destacar:

- ❖ **Geográfica**: división del mercado en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, provincias, municipios, ciudades, barrios, densidad de población, clima.
- ❖ **Demográfica**: división del mercado en grupos de acuerdo a variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico, generación.
- ❖ **Psicográfica**: división del mercado en distintos grupos según el ingreso, tales como clase social, estilo de vida, personalidad.
- ❖ **Conductual**: división del mercado en grupos según el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores en relación con un producto. Algunos de estos son: ocasiones, beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de uso, grado de lealtad.



Investigación de mercados

Investigación de mercados es la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercado puede ser de dos tipos, una de ellas es la investigación aplicada, destinada a resolver un problema práctico específico: mejor conocimiento del mercado, determinación acerca de por qué falló una estrategia o táctica o reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales y la otra es la investigación básica o pura, destinada a ampliar las fronteras del conocimiento más que a resolver un problema práctico específico.

En este trabajo se va a llevar a cabo una investigación aplicada y dentro de la misma más precisamente una investigación programática la cual se realiza para desarrollar opciones de marketing mediante la segmentación del mercado, el análisis de oportunidades de mercado o estudios sobre la actitud del consumidor y el uso de productos.

La investigación programática surge de la necesidad de la gerencia de obtener periódicamente una visión general del mercado. Por ejemplo, a la gerencia de un producto/servicio puede preocuparle que la base existente de información del mercado sea insuficiente o anticuada para la presente toma de decisiones, como resulta en el presente trabajo.

Dada esta situación específica, se necesita información corriente para desarrollar opciones viables de marketing. Las preguntas habituales de la investigación programática incluyen las siguientes:

- ❖ ¿El mercado objetivo ha cambiado? ¿Cómo?
- ❖ ¿El mercado exhibe nuevas oportunidades de segmentación?
- ❖ ¿Algunos segmentos parecen ser candidatos más probables que otros para los esfuerzos de marketing de la empresa?
- ❖ ¿Qué nuevas oportunidades de productos o servicios se hallan en los diversos segmentos?

La investigación de mercados ayuda a los gerentes, entre otras cosas, a comprender tendencias en el mercado y aprovechar oportunidades.

También es importante considerar los siguientes conceptos:



-Público objetivo: es un grupo de personas que reúne las características generales de los individuos que consumen o necesitan nuestro producto, servicio o marca. Se puede definir al público objetivo a través de algunos criterios demográficos como edad, sexo y nivel socioeconómico. Estas informaciones pueden complementarse con algunos otros datos, de acuerdo con el segmento en el que se desarrolla el negocio.

-Plan estratégico de marketing: es un documento en el que se debe detallar los objetivos de la empresa, qué acciones de marketing se han llevado a cabo y cuáles se planean implementar, con qué inversión y recursos cuentas, etc.

-Mercado Meta: Según Kotler y Armstrong (2017), un mercado meta es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio.

-Posicionamiento: Jack Trout y Al Ries (2002) define posicionamiento como el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas”

Marketing estratégico

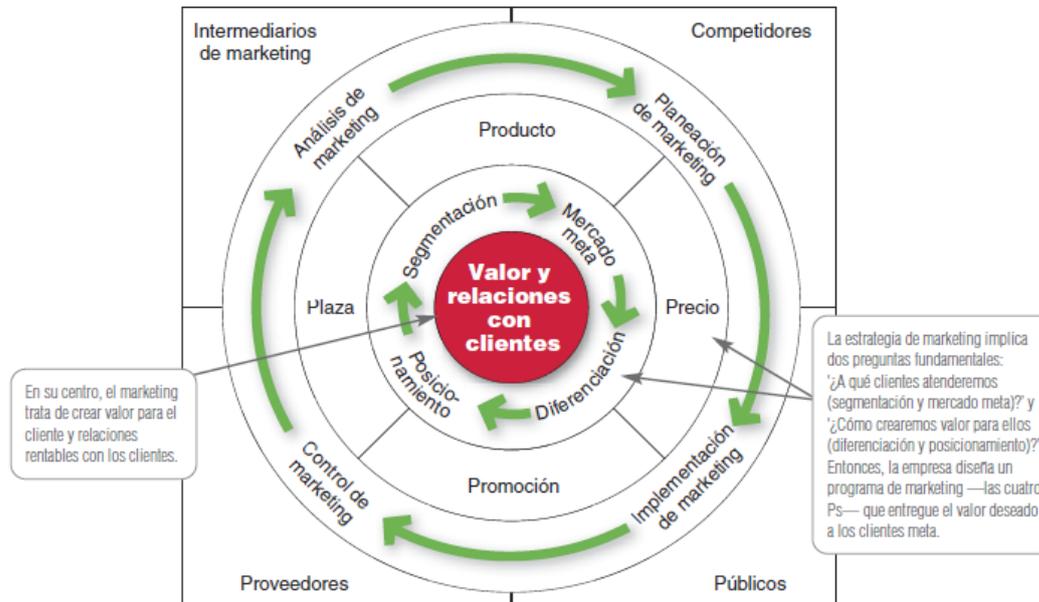
Robert Palmatier (2020) “el marketing estratégico consiste en las decisiones y acciones enfocadas en crear una ventaja diferencial, en relación con los competidores, en la mente de los clientes, creando valor para los grupos de interés.”

Según Kotler y Armstrong (2017), la estrategia de marketing es la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y lograr relaciones redituables con él. La empresa es la que decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y mercado meta) y cómo (diferenciación y posicionamiento). Debe identificar el mercado total y dividirlo en segmentos más pequeños, elegir los segmentos más promisorios y concentrarse en atender y satisfacer a los clientes de estos segmentos.

La empresa, guiada por la estrategia de marketing, debe diseñar una mezcla integrada de marketing compuesta por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps). Para encontrar la mejor estrategia y mezcla de marketing, la empresa emprenderá el análisis, la planeación, la implementación y el control de marketing; a través de estas actividades se vigila y se adapta a los actores y las fuerzas en el entorno de marketing.



Figura 1: Gestión de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Fundamentos del Marketing; Cap. 2, pág. 49

Herramientas para la evaluación del ambiente externo de la empresa

Para el diagnóstico tanto de la empresa como del mercado en la cual se desarrolla se utilizaron los siguientes modelos y análisis:

- 1) Análisis FODA
- 2) Análisis CAME
- 3) Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Pensar estratégicamente acerca de la industria y el ambiente competitivo de una empresa implica usar algunos conceptos validados y herramientas analíticas para obtener respuestas claras a seis preguntas adicionales:

1. ¿Qué tan decisivas son las fuerzas competitivas en la industria?
2. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y que efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?



-
3. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria?
¿Quién tiene una posición sólida y quién no?
 4. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
 5. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito en la industria?
 6. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de obtener ganancias atractivas?

Su análisis y las respuestas a estas seis preguntas dan el conocimiento necesario para formular una estrategia que se ajuste a la situación externa de la empresa.

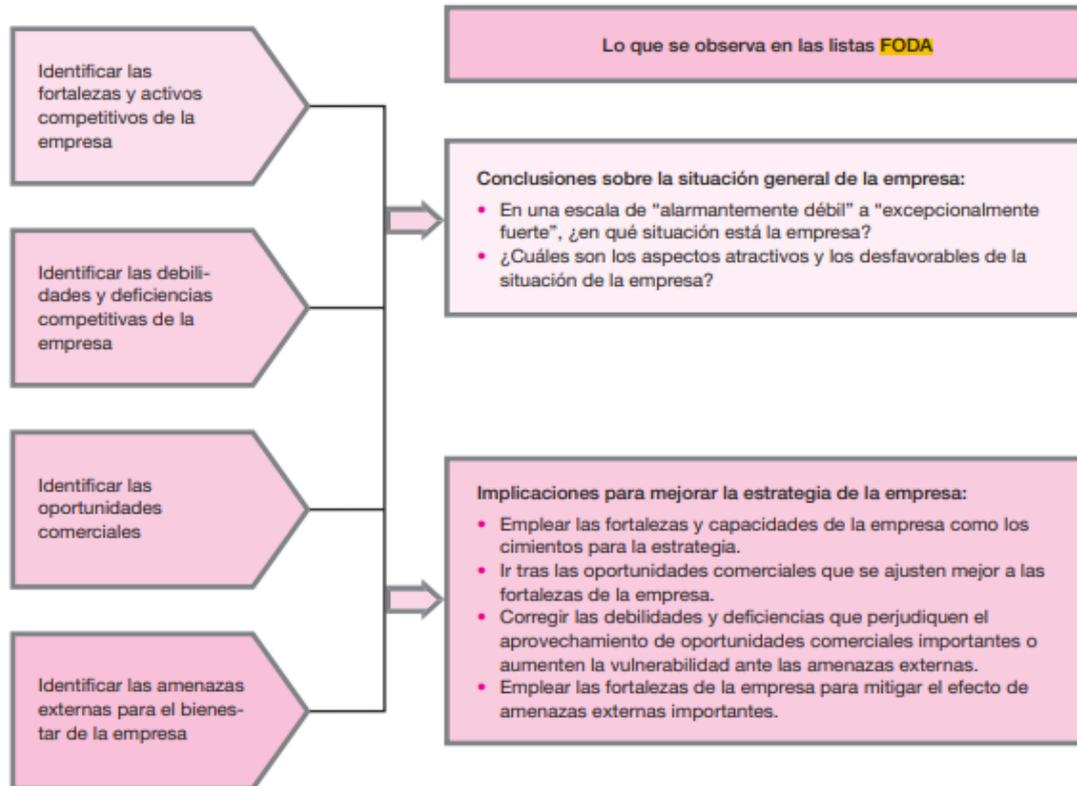
Análisis FODA

La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas.



Figura 2: Pasos del Análisis FODA



Fuente: Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A.J. (2015). Administración Estratégica; Cap. 4, pág. 87

Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Atacar, Mejorar y Explotar) es una herramienta estratégica complementaria del FODA que ayuda a brindar información y generar cambios estratégicos importantes en los aspectos que son más relevantes para la empresa.

Se trata de aplicar un plan de acción para:

C → Corregir las debilidades: Aplicar estrategias que permitan neutralizarlas, de tal manera que no afecten negativamente a la empresa

A → Atacar las amenazas: Evitar que las amenazas ocasionen dificultades al punto de volverse debilidades



M →Mejorar las fortalezas: Fundamental reforzar constantemente los puntos fuertes

E →Explotar las oportunidades: A través de diferentes estrategias aprovechar las oportunidades para convertirlas en futuras fortalezas

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen **1)** la competencia de vendedores rivales, **2)** la competencia de nuevos participantes a la industria, **3)** la competencia de los productores de productos sustitutos, **4)** el poder de negociación de los proveedores y **5)** el poder de negociación de los clientes.

En resumen, el uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada involucra tres etapas:

Etapas 1: Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas.

Etapas 2: Evaluar la fortaleza de las presiones que surgen de cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, moderada o débil).

Etapas 3: Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.



MARCO METODOLOGICO

En el presente proyecto de investigación se adopta un enfoque mixto, Exploratorio – Secuencial (DEXPLOS), ya que se necesitarán tanto datos cualitativos como cuantitativos. La población a estudiar serán las personas mayores de 18 años que sean de la ciudad de Tafi Viejo y zonas cercanas (Cebil Redondo, Las Talitas y Los Nogales) que compran o están dispuestos a comprar paquetes de viajes.

Cualitativamente la información se obtendrá de entrevistas con expertos.

Cuantitativamente la información será extraída de los cuestionarios auto administrados y serán analizadas a través de herramientas cuantitativas, con el fin de demostrar las relaciones de las variables definidas.

Se procederá con este diseño, ya que el propósito de esta investigación, es explorar, describir y comprender cuales son las preferencias, prioridades y el comportamiento de las personas mayores de 18 años de la ciudad de Tafi Viejo y zonas cercanas respecto a los paquetes de viajes.

Se recopilará información mediante entrevistas con expertos, una con el dueño de la empresa y otra con el dueño de otra agencia de viajes dedicada al mismo rubro que se encuentra en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

También será pertinente que una vez analizadas las entrevistas, se realicen cuestionarios auto administrados de forma online con preguntas cerradas y abiertas.

Las herramientas de análisis serán FODA, CAME, cinco fuerzas de Porter, Clúster.

Todas estas actividades culminaran en un informe final que contemplará el proceso de inicio a fin, con resultados, conclusiones y el plan de una estrategia comercial óptima para la empresa.



DESARROLLO

Datos generales de la empresa bajo estudio:

Empresa: TRINUS E.V.T

- Según la ley 18829 las clases de agencias de viaje existen según la venta que realizan, en este caso TRINUS está dentro de las **Empresas de viajes y Turismo (E.V.T.)**, las mismas puede vender sus servicios tanto a clientes particulares (usuarios finales) como a otras agencias del país o del exterior y para terceros.

Sector: Turismo

Ubicación: Tafi Viejo, Tucumán

Antigüedad: Cuenta con la licencia provisoria de actuación desde marzo de 2020, pero en ese momento empezaba la pandemia y el turismo estuvo suspendido en todo el país. Luego obtuvo la licencia definitiva en 2021 y aproximadamente en septiembre de ese año empezó a funcionar hasta la actualidad.

Servicios: Paquetes de viajes grupales e individuales.

Se definen los paquetes grupales como aquellos en donde la empresa elige el destino y la cantidad de días, brinda el servicio de transporte, hotelería, asistencia al viajero, en algunos casos comida, y opcionales de excursiones. Los paquetes individuales son aquellos en los que los clientes deciden el destino, transporte, etc y la empresa lo arma de acuerdo a las exigencias del mismo.

Diagnóstico de TRINUS (Análisis Estratégico)

Para comenzar con el desarrollo del presente trabajo, se procede a realizar en primera instancia un diagnóstico de la empresa.

La primera herramienta utilizada para dicho diagnóstico es la matriz FODA, construida a partir de la información obtenida de las entrevistas con los dueños.

Análisis FODA

Se clasifica los recursos, servicios que ofrece TRINUS en fortalezas, oportunidades, amenazas o debilidades:



Figura 3: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Atención Personalizada	Transporte tercerizado
Expertise	Sin estrategia publicitaria
Buenas relaciones con los proveedores	Cancelación de viajes por no completar cupos minimos
Calidad y diferenciación en el servicio	Falta de capacitación a vendedores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas estratégicas	Situación económica-social del país
Pandemia	Desconfianza de los consumidores de viajes por malas experiencias
No hay competidores directos	Existencia de EVT reconocidas en la provincia

Fuente: Elaboración Propia

FORTALEZAS

-Atención personalizada, esta se realiza de acuerdo a las necesidades que requiera cada cliente, ya sea vía WhatsApp, llamadas o de manera presencial.

-Expertise, el dueño tiene mucho conocimiento del sector turístico, lleva más de 10 años en el mismo, realizando desde coordinaciones de grupo a generales y dando todo tipo de reuniones, capacitándose también en distintas áreas y sobre distintas actualizaciones.



-Buenas relaciones con los proveedores, al estar tanto tiempo en el rubro, fue generando contactos presenciales y vía teléfono con los proveedores de distintos servicios: hoteles, restaurantes, transporte, entre otros.

-Calidad y diferenciación en el servicio, TRINUS considera fundamental para sus negocios brindar calidad desde que el cliente se contacta, pasando por el proceso de compra y en todos los paquetes que ofrece para hacer que la experiencia del cliente sea satisfactoria y así obtener reconocimiento, que sea recomendada y que el cliente vuelva a contratarla en otra ocasión.

DEBILIDADES

-Transporte tercerizado, al no contar con transporte propio, uno de los costos más alto para los paquetes grupales es el transporte de colectivo, el mismo es contratado a otra empresa y significa una suma bastante importante al momento de armar el paquete.

-No cuenta con estrategia publicitaria: No tener una estrategia, realmente es un problema muy serio, la información puede no difundirse a quienes le interesa, pueden no utilizarse los canales adecuados de comunicación. Además, al no disponer de un plan no se realizan las acciones de una forma ordenada y se efectúan sin ningún objetivo.

-Cancelación de viajes: Le paso a la empresa en este año que lleva operando que al no completar el cupo mínimo que se necesitaba para realizar el viaje, tuvo que darlo de baja. La cancelación de un viaje puede traer diversas consecuencias negativas, más allá de perder el dinero de las reservas por ejemplo de hotel o transporte, afecta mucho la credibilidad y reputación de la empresa, entre otras cosas.

-Falta de capacitación a vendedores: Si bien están los vendedores enterados de los próximos viajes y todo lo que el paquete brinda, no se realizan capacitaciones de ventas y los mismos no cuentan con la misma capacidad de venta que su dueño que lleva un tiempo ya en el rubro, y tener buenos vendedores también suponen buenas ventas. De allí la importancia de realizar capacitaciones más frecuentes de ventas.

OPORTUNIDADES

-Alianzas estratégicas, existen diversas EVT que se encuentran en la misma situación que TRINUS, son nuevas en el mercado entonces pueden agruparse para vender un mismo paquete, aportando en partes iguales el capital que se necesita invertir con el fin de poder sacar el viaje, dividir los gastos y compartir las ganancias.



De esta manera tienen disminuido el riesgo y pueden empezar a hacer la marca conocida.

También son importantes las alianzas con hoteles y transporte, de modo que puedan tener prioridad sobre otras empresas al momento de las reservas en las distintas épocas del año.

-Pandemia, La pandemia trajo aparejados importantes cambios en los hábitos de los viajeros. Uno de los principales es el de las “escapadas” o vacaciones cortas.

Ahora en el escenario de la “vuelta a la normalidad” las ganas de viajar no han disminuido, se potenciaron enormemente con la pandemia con la particularidad además de que empieza a ocurrir en cualquier momento del año, ya no se trata de pensar estrictamente en el fin de semana largo o en vacaciones largas. Son más elegidos los destinos que ofrecen propuestas que prometen el contacto con la naturaleza, ya que existen variadas alternativas para todos los tipos de viajeros.

-No hay competidores directos, en Tafi viejo y las zonas cercanas definidas no existen EVT, lo cual es una oportunidad importante para TRINUS, de hacerse conocida y tener mayores ventas.

AMENAZAS

-Situación económica-social del país, mucho de lo que tuvo impacto en el último tiempo en el turismo es la inflación del país, el aumento repetitivo del gasoil y la inestabilidad del dólar. Llego a impactar tanto que las empresas de transporte o los hoteles no querían dar precios de nada hasta no estar más cerca de las fechas por miedo a perder ellos si congelabas el precio con anticipación, por lo tanto, no se podían armar paquetes de viajes.

-Desconfianza de los consumidores, sucede que mucha gente tiene desconfianza de contratar con las empresas por algunas otras que ya incumplieron en el viaje pactado y no reintegraron el dinero o por algunas otras que incumplieron en lo prometido, hicieron alguna modificación del servicio.

-Existencia de EVT reconocidas, en San Miguel de Tucumán por sobre todo existen empresas que llevan años en el mercado, son muy conocidas y un poco interconectando con la amenaza anterior son buscadas porque ya la gente tiene conocimiento de las mismas, les llega recomendación y tienen muchos viajes en el año por su importante estructura financiera también.

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer



clientes y competir con éxito con los rivales. Se debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a captar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus recursos.

Es por ello que a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de TRINUS y considerando las de mayor importancia, se realiza un análisis CAME asociado a cada uno de los cuatros aspectos del FODA con la finalidad de corregirlos, afrontarlos, mantenerlos y explotarlos. Los cuatro tipos de estrategia serian:

Figura 4: Estrategias del Análisis CAME

OFENSIVAS (Explotar O. -Conservar F)	SUPERVIVENCIA (Minimizar D-A)
Afianzar la relación con los proveedores a través de alianzas estratégicas con los mismos	Invertir en capacitación a vendedores de manera que puedan a través de su mejor performance convertir a aquellos clientes desconfiados en potenciales clientes.
Aprovechar el expertise del dueño ante los cambios en el consumo de las personas luego de la pandemia para proponer nuevos lugares y armar paquetes de viaje novedosos	
DEFENSIVAS (Mant ventaja competitiva F- aforntar A)	REORIENTACION (Eliminar D y aumentar o q surjan nuevas F)
Explotar las alianzas estratégicas con otras empresas mas chicas de modo que puedan hacerle frente a empresas consolidadas	Conseguir descuentos por trabajar exclusivamente con una empresa de transporte tercerizado aprovechando las buenas relaciones con el proveedor

Fuente: Elaboración Propia



Luego se llevó a cabo un análisis sobre lo que Michael Porter denominó las 5 fuerzas de Porter.

Analizar estos 5 grandes grupos en los que se concentran todos aquellos aspectos externos que inciden directamente en el resultado de la empresa va a ser fundamental si lo que se quiere plantear es una estrategia comercial que garantice la viabilidad de la actividad de la agencia.

Competencia del Sector

La primera de las fuerzas que ejerce presión sobre la agencia, es la competencia existente. Algunas características a tener en cuenta son las siguientes:

- Inexistencia de empresas de viajes y turismo en Tafi Viejo y zonas cercanas.
- Los servicios que se ofrecen en cuanto a destinos y transporte son similares pero el servicio de hotelería y coordinación es el que se diferencia en esta agencia con respecto a las otras. La misma busca calidad y calidez en sus servicios.
- Al ser poco conocida la empresa bajo estudio y no haber otras en zonas cercanas a donde esta ubicada la misma, hacen que los clientes busquen en muchas empresas que existen en San Miguel de Tucumán.

Competidores Potenciales

La siguiente fuerza es menos tenida en cuenta, pero en muchas ocasiones es la responsable directa de la desaparición de muchas empresas. Es tan importante conocer a nuestros competidores actuales como a aquellos potenciales porque estos pueden aparecer en escena en el futuro y afectar la salud de la agencia.

De aquí se pueden desprender los siguientes conceptos:

- Como barrera de entrada se necesita un grado de especialización y formación en turismo. Todo esto para conocer los destinos que se van a vender, las excursiones que se pueden incluir, los hoteles disponibles, los restaurantes en viaje y en destino, entre otros.
- Otra barrera de entrada es la inversión de capital para dejar seña en hotelería y transporte y de esta manera reservar y asegurar los mejores lugares en cuanto a precio-calidad para los futuros viajes.
- Algunas grandes empresas de San Miguel de Tucumán, están en búsqueda de agrandar su nicho de mercado con sucursales en Tafi Viejo.



Proveedores

En este caso los proveedores de la EVT son compañías de seguros, hotelería, transporte, restaurantes y empresas de receptivos locales (brindan servicio de transporte, guías y excursiones en el lugar de destino).

Trabajar la estrategia de proveedores puede ser determinante para el resultado presente y futuro de la agencia.

Algunas características a tener en cuenta:

- El poder de negociación de los proveedores de transporte, en este caso colectivos es alto. Las empresas de colectivos suelen poner los precios y aquí en Tucumán y a lo sumo más cercano, Santiago del Estero, son pocos los micros cinco estrellas.
- Para el caso de hotelería, restaurante y compañías de seguro el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen diversas empresas que brindan el mismo servicio.
- El poder de negociación de empresas de receptivos locales es medio, depende de la excursión existen dos o tres que proveen el mismo servicio y además se puede llegar a un acuerdo entre esta empresa y la agencia para acordar precios debido a cantidad de pasajeros por ejemplo o a cantidad de salidas que tenga la agencia hacia el mismo destino.

Servicios/ Medios sustitutos

Analizar cómo influyen estos diferentes servicios/medios sustitutos en la organización, posibilita a la empresa a centrar los esfuerzos en aquello que realmente la hacen relevante para el cliente.

- Servicio sustituto del que ofrece esta EVT podría ser un crucero, en el cual transporte, hotelería, restaurante, etc está todo incluido en el mismo lugar de manera simultánea.
- Otros servicios sustitutos podría ser la contratación directa del cliente por separado a las distintas empresas de transporte, hotelería, casas, entre otras.
- También ocuparía el lugar de servicio sustituto aquellas plataformas virtuales que ofrecen por ejemplo contratación de casas/ hoteles/hostel.
- Como medios sustitutos de venta podrían ser aquellos paquetes turísticos que se venden a través de páginas web o plataformas digitales en los que tenga que decidir sobre el armado del viaje.

Clientes

La fuerza competitiva que más puede influir en el resultado del negocio no es otra que el poder que ejercen los clientes.



En cuanto a este sector de la industria, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que existen diferentes empresas que tienen en venta los mismos destinos y que difieren en cuanto a la calidad de los otros servicios como ser hotelería, coordinación, etc.

Las primeras conclusiones que se pueden obtener a partir del diagnóstico estratégico de la empresa es que el turismo es un sector de servicios complejo y heterogéneo, cuya dinámica organizativa cambia rápidamente al compás de los desarrollos tecnológicos en la comunicación y en el consumo. TRINUS tiene que saber aprovechar las oportunidades que se le presentan y mantener e incrementar sus fortalezas de manera que le permitan hacer frente a sus debilidades y amenazas. Conocer su mercado objetivo le va a permitir obtener grandes resultados porque va a llegar de una manera eficiente a los mismos con los paquetes de viajes adecuados.

Capacitar y mantener actualizada a su fuerza de ventas le va a sumar una ventaja competitiva en este mercado tan complejo, también es ideal que la empresa este actualizada de todas las políticas socio-económicas que se presenten y del rumbo que lleva la economía del país, factor que afecta directamente a los consumidores de viajes.

Trabajar en su marca, en la promoción de la misma con sus premisas de calidad y calidez en todos sus procesos, los va a llevar a mantenerse y crecer en el mercado.

Continuando con el desarrollo del trabajo, se realizó una encuesta de manera online, a los mayores de 18 años que realicen o les gustaría realizar viajes y que residan en Cebil Redondo, Tafi Viejo, Las Talitas o Los Nogales con el fin de obtener información del público objetivo. Para lo misma se definieron 13 variables y cuenta con preguntas cerradas y abiertas.

La información que se obtenga de las respuestas de la encuesta, será procesada y analizada para luego poder orientar a la agencia de viajes, en la elección del segmento con mayor potencial y en la construcción de la estrategia comercial.



BIBLIOGRAFIA

- Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pirámide, España.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Johnson, G. et al. (2006). *Dirección estratégica*. 7ma Edición. Editorial Prentice-Hall. Madrid.
- Kotler, P. & Amstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing*. Ciudad de México. Editorial Pearson.
- McDaniel, C. & Gates R. (2016). *Investigación de mercado* (10ª Edición). Editorial. Cengage Learning.
- Palmatier Robert W, Sridhar Shrihari (2017). *Marketing Strategy* (1ra Edición). Editorial Palgrave.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A.J. (2015). *Administración Estratégica*. Decimonovena edición. Editorial Mc Graw Hill Education. México.