



**DESPEGAR**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

**CARLOS ALBERTO CORREA BUILES**

**Trabajo final para optar por el título de especialista Gerencia de Mercadeo**

**MANUEL JOSÉ ÁLAVREZ ARANGO**

**Asesor**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**MEDELLÍN**

**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios, mi familia, compañeros en la especialización y docentes que compartieron su experiencia y conocimiento siempre bajo un marco ético en este maravilloso mundo del mercadeo. Especialmente agradezco a la coordinación del programa en cabeza de Karen López por el acompañamiento de principio a fin y a mis asesores Manuel Álvarez y Paola Ortiz por la paciencia.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
ABSTRACT.....	2
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1. ETAPA DE ANTECEDENTES .....	6
1.1. Justificación del Plan .....	6
1.2. Reseña histórica de la empresa .....	8
1.3. Definición del sector en el que compete la empresa.....	8
1.4. Reseña histórica del sector.....	10
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO .....	11
2.1. Definición de la misión.....	11
2.2. Definición de la visión.....	11
2.3 Definición valores corporativos.....	11
2.4. Estrategia competitiva de la empresa.....	12
3. MARCO TEÓRICO DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	14
3.1. Mapa conceptual del producto o servicio.....	14
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados .....	16
3.3. Estructura del plan de mercadeo .....	19
3.3.1. Análisis de la situación .....	19
3.3.2. Análisis PESTEL .....	19
3.3.3. Análisis DOFA FODA.....	19
3.3.4. Las cinco fuerzas de Porter .....	19
3.3.5. Matriz BCG.....	20
3.3.6 Presupuesto de mercadeo y ventas.....	21
3.3.7 Investigación de mercados .....	21
3.3.8 Establecimiento de objetivos de marketing.....	25
3.3.9 Plan estratégico de mercadeo defensivo .....	25
3.3.10 Plan estratégico de mercadeo ofensivo .....	25
3.3.11 Estrategia del marketing mix .....	25
3.3.12 Presupuesto de marketing .....	26
3.3.13 Cronograma medición de resultados.....	27
3.3.14 Evaluación de resultados e indicadores de gestión .....	27

4.1 Determinación de los factores claves del éxito.....	27
4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	29
4.3 Análisis FODA.....	44
4.4 Análisis al interior del sector industrial .....	47
4.4.1 Estructura del mercado en que se compete.....	47
4.4.2 Análisis de los competidores.....	48
4.4.2.1 Matriz de perfil competitivo .....	50
4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas .....	53
4.4 Análisis del cliente y del consumidor .....	67
4.5 Estructura organizacional de los participantes del sector .....	70
4.6 Mapa de productos y precios .....	75
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	78
5.1. Ficha técnica .....	78
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación: .....	79
5.3. Definición del problema/oportunidad: .....	80
5.4. Objetivos de la investigación de mercados: .....	80
5.5. Metodología aplicada.....	80
5.6. Limitaciones de la investigación.....	81
5.7. Hallazgos y resultados de la investigación.....	81
5.7.1 Informaciones variables de clasificación .....	83
5.7.2 Resultados generales .....	84
5.7.3. Comentarios puntuales.....	95
5.7.4 Conclusiones de la investigación .....	96
5.7.5. Recomendaciones de la investigación.....	97
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	98
6.1. Objetivo del plan de mercadeo.....	98
6.2. Objetivos específicos .....	98
6.3. Presupuesto de ventas .....	99
6.4. Formulación de Macro-Estrategias .....	102
6.5. Formulación de estrategias.....	103
6.5.1. Acciones o Tácticas: .....	106
6.5.2 Formulación de estrategias (Tabla).....	110
6.6. Presupuesto Plan de Mercadeo .....	115

6.7. Punto de equilibrio.....	115
7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.....	115
7.1. Requerimientos para la implementación del plan .....	115
7.1.1. A nivel de estructura .....	115
7.1.2. A nivel de recursos.....	116
7.1.3. A nivel de cultura organizacional .....	117
7.2. Formulación de indicadores de gestión.....	117
Conclusiones .....	121
Recomendaciones .....	122
Bibliografía .....	124
Anexo.....	127
Encuesta TG.....	127
Tabulación de la encuesta .....	135
Glosario.....	147

## Tabla de Figuras

Figura 1. Importancia del Turismo .....	9
Figura 2. Mapa conceptual del servicio .....	14
Figura 3. 5 fuerzas de Porter .....	20
Figura 4. BCG.....	21
Figura 5. Percepción corrupción .....	30
Figura 6. Crecimiento proyectado.....	31
Figura 7. PIB Turismo por región.....	33
Figura 8. PIB por país en latinoamérica.....	33
Figura 9. Tasa de interés Latinoamérica .....	36
Figura 10. Compras móviles .....	41
Figura 11. Proyección y adopción móviles.....	42
Figura 12. Ventas agencias de viajes .....	63
Figura 13. Estructura organizacional .....	70
Figura 14. Respuesta Pricetravel.....	72
Figura 15. Pricetravel Productos.....	73
Figura 16. Organigrama propuesto Despegar .....	74

## Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis Foda .....	47
Tabla 2. Matriz perfil competitivo .....	51
Tabla 3. Impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva .....	64
Tabla 4. Comparación precio despegar y sus competidores .....	75
Tabla 5. Ficha técnica Investigación de mercados.....	78
Tabla 6. Estados financieros Despegar .....	99
Tabla 7. Presupuesto de ventas .....	100
Tabla 8. Formulación de estrategias .....	110

## INTRODUCCIÓN

Despegar es una empresa del sector terciario que utiliza las tecnologías de la información para facilitar la adquisición de servicios en el rubro de viajes y turismo. Esa simplicidad se presta para que existan otros oferentes en el mercado haciéndolo muy competitivo y a largo plazo impacta en el flujo de caja de la empresa ya que para poder cumplir con el objetivo de permanecer en el tiempo deberá entrar en una guerra de precios que seguro ganará el que más músculo financiero tenga. Para evadir ese riesgo la empresa debe cautivar al usuario con una buena experiencia de compra y un impecable servicio, por ello se plantean diferentes estrategias que parten del conocimiento del marco teórico del producto o servicio adaptándolo a la realidad del mercado con la ayuda de herramientas de investigación para la recolección y análisis de datos determinantes a la hora de ejecutar un plan de mercadeo. Este se valorará en diferentes periodos de tiempo a través de indicadores que validen la efectividad de los procesos. Antes de poder plantear esos indicadores se hará un análisis algo subjetivo por el difícil acceso que se tiene a la información de este tipo de empresas sobre el entorno y los competidores a los que se enfrenta.

## ABSTRACT

Despegar as an online travel agency, facilitates the acquisition of services in Latin America through information technology, with the emergence of new competitors who have equal access to the same tools, should encourage the processes of repurchase, retention, and loyalty by offering a user-friendly and transparent experience. These types of companies rarely meet the goal of growing profitable and stay in time. For this reason, the marketing plan is focused on improving customer service that affects the KPI of repurchase, recommendation, and satisfaction to increase sales.

To develop the strategic marketing plan, first the company's competitive strategies are proposed under the vision of Michael Porter where take-off seeks to lead first in costs, second in specialization and technology and finally in differentiation through service, the latter being key to its sustainability. If you want to carry these strategies applied to the plan, an analysis of the company's situation is made, understanding the externalities that affect it in its interaction with the sectors that intervene, political, economic, legal, cultural, among others, and the internal factors for find the opportunities, weaknesses, strengths and threats that will give you advantages or possible disadvantages in the market.

A projection of the company's sales is proposed for the first quarter of 2019 with the extraction of the financial statements from it in its report for investors and the Seeking Alpha platform with the intention of finding the break-even point of the marketing plan and know according to the budget how much of the sales will go to it, without forgetting that this will be necessary to meet the objectives among which are to increase sales in 2019 of the service portfolio 3 times the value of inflation in Colombia, decrease by 10% CAC or customer acquisition cost for the current year and increase two the minimum number of transactions per



client, which shows that the strategic marketing plan is offensive. To control the investment made in the execution of the activities, some timelines are set for the measurement of results through management indicators, prioritizing loyalty, retention and also cross-sales.

If you want to meet the objective of increasing sales, you will work on the days until the purchase of each client, which shows the time it takes to acquire the service by improving the frequency of purchase in the period. None of this is achieved if this company is not transparent and stops applying a strategy of misleading prices and unfair competition. In this case, the underlying drivers of each competitive force are evaluated and they Will enter to develop transparent strategies.

The market was defined under three segmentation, demographic, psychographic and socio-cultural criteria to identify its characteristics. The ages are between eighteen - forty years, forty - one - sixty years and sixty - one - ninety years, each range defined with its particularity. Market research was conducted through a quantitative data collection tool structured by a questionnaire of 21 questions where only the first two age ranges mentioned. It involved people who include cities such as Buenos Aires and Medellin mostly. This helped to explore why the user of this company is not true to the brand and only uses it when the differential factor is the price or because they simply do not know other travel platforms, which leads us to look for other aspects that help to decide to the user the purchase. It is considered that this exploration evaluates subjective perceptions of the client and does not respond certainly that the service is the only thing that would make the company increase its sales since you should also evaluate how the user sees the platform and his experience in it because the person sometimes buys more for the easy use than for good customer service.

Keywords: CAC, Retention, Loyalty, Repurchase, User experience, Data collection, Marketing plan, Underlying drivers, Externalities, Competitors, Information technology.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Despegar como agencias de viajes online, facilita la adquisición de servicios en Latinoamérica a través de las tecnologías de la información, que ante la aparición de nuevos competidores que tienen igual acceso a las mismas herramientas, debe incentivar los procesos de recompra, retención y fidelización ofreciendo una experiencia de usuario amigable y transparente ya que este tipo de empresas pocas veces suelen cumplir con el objetivo de crecer siendo rentables y permanecer en el tiempo. Por tal razón el plan de mercadeo está enfocado a mejorar el servicio al cliente que incide en el indicador de recompra, índice de recomendación e índice de satisfacción con el fin de incrementar las ventas.

Para desarrollar el plan estratégico de mercadeo, primero se plantea las estrategias competitivas de la empresa bajo la visión de Michael Porter donde despegar busca liderar primero en costes, segundo en especialización y tecnología y por último en diferenciación a través del servicio, este último siendo clave para su sostenibilidad. Si se quiere llevar estas estrategias aplicadas al plan se hace un análisis de la situación de la compañía entendiendo las externalidades que la afectan en su interacción con los sectores que intervienen ya sean políticos, económicos, legales, culturales, entre otros y los factores internos para encontrar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que le darán ventajas o posibles desventajas en el mercado.

Se plantea una proyección de las ventas de la empresa para el primer cuatrimestre del 2019 con la extracción de los estados financieros de esta en su informe para los inversionistas y la

plataforma Seeking Alpha con la intención de encontrar el punto de equilibrio del plan de mercadeo y conocer según el presupuesto cuanto de las ventas destinará para él, sin olvidar que este será necesario para cumplir con los objetivos entre los que destacan incrementar las ventas en el 2019 del portafolio de servicios 3 veces el valor de la inflación en Colombia del año inmediatamente anterior, disminuir en un 10% CAC o coste de adquisición del cliente para el presente año e incrementar a dos el mínimo de transacciones por cliente, lo que demuestra que el plan estratégico de mercadeo es ofensivo. En el afán de controlar la inversión que se hace en la ejecución de las actividades se plantean unos cronogramas para la medición de resultados a través de indicadores de gestión primando en una mención anterior fidelización, retención y también ventas cruzadas.

Para cumplir con el objetivo de incrementar las ventas se trabajará en los días hasta la compra de cada cliente, que muestra el tiempo que este se toma en adquirir el servicio mejorando la frecuencia de compra en el periodo. Aunque nada de esto se logra si esta empresa no es transparente y deja de aplicar una estrategia de precios engañosa y de competencia desleal. En este caso se evalúan los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva y así entrar al desarrollo de estrategias transparentes.

El mercado se definió bajo tres criterios de segmentación, demográficos, psicográficos y socioculturales para identificar sus características. Las edades están comprendidas entre dieciocho – cuarenta años, cuarenta y uno – sesenta años y sesenta y uno – noventa años, cada rango definido con su particularidad. Teniendo en cuenta esto, se hizo una investigación de mercados a través de una herramienta cuantitativa de recolección de datos estructurada por un cuestionario de 21 preguntas donde solo se tuvo en cuenta los dos primeros rangos de edad mencionados. En ella participaron personas que incluyen ciudades como Buenos Aires y

Medellín en su mayoría. Esta ayudó a explorar por que el usuario de esta empresa no es fiel a la marca y solo la usa cuando el factor diferencial es el precio o porque simplemente no conoce otras plataformas de viajes, lo que nos lleva a buscar otros aspectos que ayudan a decidir al usuario la compra.

Se considera que esa exploración evalúa percepciones subjetivas del cliente y no responden a ciencia cierta a que el servicio sea lo único que haría que la empresa incremente sus ventas ya que se debería evaluar también cómo ve el usuario la plataforma y su experiencia en ella debido a que la persona a veces compra más por la facilidad que por la buena atención. Dependiendo de ello es un error en un mercado de no innumerables competidores, pero si muy fuertes por el uso que se tiene de la misma tecnología obligando a Despegar a diferenciarse por el servicio como pilar en el cumplimiento de los objetivos.

Palabras Clave: CAC, Retención, Fidelización, Recompra, Experiencia de usuario, Recolección de datos, Plan de mercadeo, Impulsores subyacentes, Externalidades, Competidores, Tecnología de la información.

## **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

### **1.1. Justificación del Plan**

El creciente desarrollo de la economía de servicios y su impacto en el producto interno bruto de la región es un indicador de que existen oportunidades de emprendimiento o expansión de empresas que están dentro de este sector llamado comúnmente sector terciario (finanzas, turismo, eventos, cultura, servicio al cliente entre otros). Su importancia es de tal magnitud que en países desarrollados representan del 65 % al 72 % del PIB, ya en países en vía de desarrollo llega hasta

el 52% del mismo, lo cual es una medida relativa de importancia y más para nuestro caso de estudio, Despegar. (De Souza K, 2012, p.93)

Ahora bien, Despegar ha encontrado en este sector la oportunidad de explotar el servicio de viajes y turismo en Latinoamérica aprovechando las tecnologías de la información facilitadoras en los procesos de compra de los diferentes productos ofrecidos, principalmente, vuelos, hoteles y alquiler de vehículos. Como referente de la región, Despegar debe enfocarse en la retención y fidelización del cliente para que se sienta estimulado a ser reiterativo en las compras no solo individuales sino de todo el conjunto de productos. Es decir que la persona pueda armar su propio plan y despegar cumpla con su razón de ser, una agencia de viajes online.

Lo anterior requiere intervención a través de un plan estratégico de mercadeo que mejore la imagen de la compañía respecto a su logo “el mejor precio para tu viaje” debido al abuso en los precios que ofrece y que terminan incrementando en los procesos de compra. Esto nos da pie para que el plan no solo se dirija a dejar de percibir a Despegar como último medio de adquisición, sino también en el fortalecimiento del proceso de recompra, fidelización y posibles ventas cruzadas.

Para cumplir con ese objetivo se identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como parte de nuestro análisis del entorno en el cual compete Despegar, pero no será la única metodología utilizada.

Como estudiante de la especialización en Gerencia de Mercadeo la motivación de desarrollar un plan estratégico de mercadeo en esta empresa es el uso conveniente que le da a las nuevas

tecnologías de información y el aprovechamiento de medios de pago más rápidos y eficientes. También debido a algún conocimiento de las operaciones internas de esta clase de compañías.

## **1.2. Reseña histórica de la empresa**

Despegar una agencia de viajes online fue ideada desde 1999 en Miami por Roberto Souviron, Ernesto Cadeiras, Christian Vilate, Federico Fuchs y Martin Ratellino mientras cursaban su MBA de negocios, con el propósito de reducir las largas filas de espera y las compras telefónicas directamente en las aerolíneas. Esta tuvo un largo crecimiento salvaguardándose de la burbuja tecnológica de internet que comenzó a inicios del año 2000 con la apertura y cierre exprés de esta clase de compañías.

Despegar buscó ser la mayor agencia de viajes en la región de Latinoamérica logrando facturar en el año 2009 más de trecientos cincuenta millones de dólares absorbiendo a compañías como viajo.com en México, competidor indirecto por la región en la que operaba, pero puente de expansión a centro américa y el caribe.

Hasta la fecha el accionista principal es el fondo de inversión Tiger Global y ha tenido un crecimiento anual aproximado del 70 % con un mercado enfocado a la clase media en “expansión”.

La empresa cuenta con aproximadamente una base de 80.000 hoteles, 500 aerolíneas y 50 agencias de alquiler de autos.

## **1.3. Definición del sector en el que compete la empresa**

El sector económico en el cual opera Despegar es el sector terciario o de servicios, en la línea de las agencias de viajes y turismo, uno de los más dinámicos y generadores de empleo en la región

que permite la integración de los diferentes países como también el consumo transfronterizo que da soporte al desarrollo económico de los lugares visitados que son opción de negocios o turismo. (Bolaky B, 2011, p.56)

Despegar se define más como una agencia de viajes online que funciona en el subsector del comercio electrónico (e-commerce) utilizando de herramienta las tecnologías de la información para facilitar los procesos de venta y atención al cliente.

Los principales participantes de este sector y algunos competidores directos están representados por empresas de transporte (aéreo, terrestre), agencias de viajes físicas, agencias de viajes online fuera de la región en la que opera despegar, empresas de entretenimiento, actividades culturales, agencias de estudios en el exterior, hoteles y restaurantes.



Figura 1. Importancia del Turismo

Fuente: Organización mundial del turismo, 2015

#### 1.4. Reseña histórica del sector

El turismo como parte del sector terciario comienza a reconocerse como tal desde la revolución industrial entre el siglo XVIII y principios del XIX, aunque este tiene sus inicios mucho más atrás de dicho evento pues en la antigua Grecia y Roma se utilizaba para llevar la gente a ocasiones deportivas, teatrales y religiosas. En la edad media tomo fuerza gracias a las expediciones marítimas por parte de países “colonizadores” como España, Inglaterra y Portugal. Después de la Segunda Guerra Mundial los gobiernos se interesaron en el turismo como ejercicio de la diplomacia para el tránsito de un país a otro. (Rodríguez Pulgarín, 2011)

Hoy en día esta actividad representa aproximadamente 277 millones de empleo y en nuestra región apenas se está desarrollando e incentivando como bien de exportación mundial gracias a la belleza natural, cultural e histórica que se tiene. (Organización Mundial del Turismo, 2015).

Refiriéndose al subsector del comercio electrónico (e-commerce) el cual se define como “Toda Transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales” se ha visto como las empresas han sido ejemplo de permanencia debido a lo que mencionamos en un apartado anterior sobre la crisis del año 2000 en las compañías tecnológicas que sustentaban su negocio en internet. Cabe resaltar que los pioneros de este modelo de negocio en el sector fueron Travelocity y Expedia que encontraron un segmento de mercado el cual buscaba flexibilidad en la elección de sus viajes, muchas veces sin importar que tuvieran un alto costo (moda y tendencia) Gariboldi (1999:4). (Garrido Pintado P, 2010, p.83).



## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. Definición de la misión**

Convertirnos en la mayor agencia de viajes del mercado vacacional, tanto online como tradicional de Latinoamérica, obteniendo una rentabilidad final, de al menos el triple que el promedio del mercado.

### **2.2. Definición de la visión**

Ser el canal de venta de viajes más práctico para nuestros clientes y más eficiente para nuestros proveedores del mercado siendo líderes en precio y volumen, apoyándonos en la excelencia de nuestros recursos humanos y nuestra plataforma tecnológica.

### **2.3 Definición valores corporativos**

**Profesionalismo:** Un equipo de trabajo altamente calificado con experiencia en el sector de viajes y turismo, abiertos al intercambio cultural y a la utilización de nuevas tecnologías.

**Integridad y respeto:** Nos permite cumplir con lo que ofrecemos, ser honestos y equitativos en favor de nuestros clientes externos e internos, además de la integración con las diferentes regiones y culturas en donde se ofrecen nuestros servicios.

**Vocación al servicio:** Se genera un ambiente laboral que integre a cada uno de nuestros trabajadores sin importar su posición en la empresa, de forma que entienda la importancia que representa en ella y así pueda comprometerse con la ejecución de sus labores en favor del cliente, proyectando respeto en la atención y un trato preferencial a la hora de ofrecer nuestros servicios.

Innovación y participación: Se busca generar nuevos procesos amigables en la adquisición del portafolio de productos ofrecidos por la empresa, a través de la flexibilidad al momento de elegir su viaje y lo que desea hacer en él, siempre ofreciendo mejores alternativas en precios y un avanzado sistema de recomendación, que permite la participación del cliente en la estrategia de ventas.

## 2.4. Estrategia competitiva de la empresa

Despegar se centra en tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter:

- En primer lugar, está la estrategia de liderazgo en costes para la oferta de productos en el segmento de mercado de viajes y turismo, con la asociación comercial de diferentes compañías prestadoras de los servicios en vuelos, hoteles, alquiler de autos y cruceros, que favorece la adquisición de estos productos por parte del cliente, al operar como un distribuidor mayorista. Esto lo convierte en el principal sitio web del mercado mencionado, gracias también al uso de las tecnologías de información en la implementación de un sistema de comparación de precios y calificación de los productos, siendo relevante la evaluación del usuario en la reiteración de la compra de cada servicio, principalmente el alojamiento en hoteles.

El modelo de negocio implementado en la empresa impacta en la empleabilidad de talento humano y por ende en la reducción de sus costos de operación, lo que permite tener una ventaja competitiva sobre las agencias de turismo tradicionales en cuanto a precio.

- En segundo lugar, está la estrategia de enfoque o especialización dirigiéndose a la clase media Latinoamericana que estén familiarizados con el uso de las nuevas tecnologías, usualmente jóvenes entre los veinte cinco y treinta y cinco años que están trabajando y

tienen acceso a medios de pago como la tarjeta de crédito emitida por las entidades bancarias, tarjetas e-card prepago ofrecidas generalmente por la banca offshore y monederos virtuales.

Se ha usado a un sin número de personalidades del mundo deportivo, del entretenimiento musical y actoral en muchas de las campañas publicitarias, las cuales generan gran recordación de la marca, ya que estos personajes son vistos casi diario en los medios de comunicación, además de que son referentes para muchos en sus deseos y aspiraciones de ser o llegar a ser. Es decir, que definen su personalidad por ende sus gustos y acciones a la hora de consumir delimitando nuestro mercado objetivo a personas amantes a viajar, con ganas de conocer nuevas culturas, proactivos y modernos.

- En tercer lugar está la estrategia de diferenciación, donde Despegar en un principio era una empresa que se entendía como una opción de adquirir un pasaje aéreo sin hacer largas colas y llamadas sin respuesta, que con el tiempo se posiciono como la marca de viajeros y extendió su portafolio de productos a clientes corporativos (según el tipo de cliente), ofreciendo hoteles, cruceros y autos en alquiler ya que a la fecha cuenta con aproximadamente 80000 hoteles, 500 aerolíneas y 50 agencias de alquiler de autos. Los servicios de despegar son usados por familiares y amigos siendo la primera agencia de viajes online que se viene a la cabeza de los latinoamericanos, lo que genera un estímulo condicionado.

La gente quiere comodidad, siente curiosidad y satisfacción por comprar en internet, lo cual entendió muy bien despegar al ofrecer un servicio que es percibido como eficiente y que valora tú tiempo, que da estatus, que hace sentir al consumidor que puede ir a donde

sea y cuando sea, además de dar la sensación de que puede visitar a sus seres queridos residentes en otros países.

La ventaja competitiva de la empresa se resume en que basa su estrategia en liderazgo en costos y trabaja dentro del marco de su logo, “el mejor precio para tu viaje”, de forma que se permita reconocer la marca como la primera opción para viajar, siendo la más económica y con un amplio abanico de opciones. Para facilitar lo anterior, se utiliza un sistema de comparación de precios y revisiones que ayudan en el proceso de racionalizar los gastos en beneficio de poder volar a “cualquier hora” e ingresar a instalaciones cómodas para su estadía.

### 3. MARCO TEÓRICO DEL PRODUCTO O SERVICIO

#### 3.1. Mapa conceptual del producto o servicio

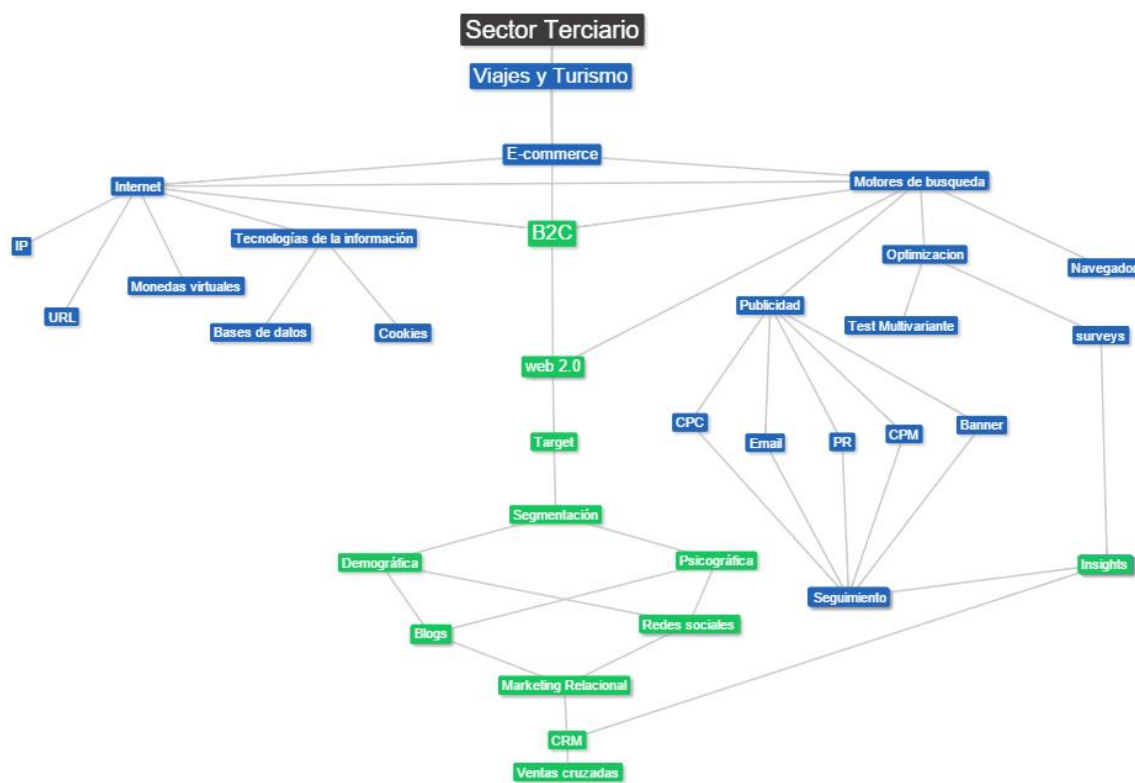


Figura 2. Mapa conceptual del servicio

El sector terciario es uno de los rubros de la economía que más empleo está generando a nivel mundial, sobre todo el sector de viajes y turismo, reflejado en el mayor interés de la gente en tener un intercambio cultural y un espacio propicio para el descanso. Gracias a las tecnologías de información como es el internet que se basa en una red de conexión global que permite el intercambio de información entre los diferentes puntos de acceso que hay distribuidos en todo el mundo, se ha dado la creación de establecimientos virtuales identificados a través de una URL o Localizador Uniforme de Recursos que ayuda en su reconocimiento del navegador con la lectura para el usuario de documentos web en lenguaje HTML.

El uso de estas nuevas tecnologías para el procesamiento de la información a través de bases de datos, se da principalmente en sistemas que clasifican la información según su nivel de contenido y distribución en la red, para luego ser presentada al usuario por medio de un sitio web 2.0 con ofertas de productos dirigidos al consumidor final (B2C) que facilita la interacción del usuario, participando en la creación de contenidos y recomendaciones basadas en la experiencia con un producto o servicio y a su vez el seguimiento de este a través de pequeños archivos de texto que se almacenan en su ordenador llamadas Cookies. Lo anterior facilita las formas de adquirir estos productos con medios de pago más eficientes como la tarjeta de crédito y la innovación en la creación de monedas virtuales como otro medio de pago, un ejemplo de estas, son los Bitcoins.

Para llevar a cabo el proceso mencionado, se debe ejecutar una estrategia de promoción del sitio web en los diferentes motores de búsqueda a través de técnicas de optimización y publicidad como mecanismo de información persuasiva que lleven a generar interés por una razón social, un producto o un servicio. Esto se logra con una adecuada investigación demográfica clasificando el mercado en diferentes grupos acorde a su edad, sexo, estrato,

educación y una investigación psicográfica clasificando al mercado según sus actitudes, intereses y opiniones y adaptadas a favor del usuario en el sitio, con la ayuda de encuestas para evaluar cómo lo percibe el cliente y test multivariantes para determinar el diseño más amigable respecto a la navegabilidad, cumpliendo así con los objetivos de conversión delimitados a través de los Insights que ayudan a conocer que piensa en el fondo el consumidor y que no puede verse o entenderse sin hacer un estudio o investigación perceptiva.

Una estrategia que abarca todo lo que mencionamos es el marketing relacional a través de blogs también llamados gestores de contenidos personales y comunidades virtuales donde las personas pueden intercambiar imágenes y opiniones. Se puede hacer un seguimiento del cliente por medio de sistemas de gestión de relación con los clientes (CRM) que nos ayudan a medir los escenarios y tiempos en los que toma acción. La segunda estrategia de promoción se basa en la publicidad a través de pago por clic en los diferentes motores de búsqueda, sin sobrepasar el presupuesto establecido al inicio de un plan de mercadeo táctico de este tipo. Las variables base para tener en cuenta son el costo por clic y el costo por cada mil impresiones.

### **3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados**

Los objetivos esenciales de una empresa es permanecer y crecer en el tiempo. Partiendo de esta premisa entendemos que toda organización en el afán de ser competitiva en el mercado requiere entrar en el ejercicio de la planeación para el desarrollo de sus operaciones a través de nuevos productos y servicios, que dependerán del proceso de toma de decisiones en la elección de la mejor alternativa de forma que generen tasas de crecimiento no solo a nivel de ventas sino también en utilidades y un retorno a la inversión óptimo para las partes interesadas en cuanto a la inversión y nivel de riesgo que asumen. Además, el uso de un plan estratégico basado en nuestra

premisa, nos permitirá entender actualmente como está la empresa y como debemos proyectarla a futuro.

Ahora bien, la planeación estratégica de la empresa incluye para su desarrollo la integración de las cuatro áreas que la componen, el área de producción, el área de recursos humanos, contabilidad y finanzas y el área de mercadeo, encargada de satisfacer las necesidades del cliente a través de la investigación de mercados para desarrollo de productos, asignación de precios, distribución del producto o servicio y promoción del mismo de manera que impacten en la generación de valor en la empresa. Esta última es el área de la empresa en la cual definiremos todo un marco de referencia basados en libros, tesis y revistas que nos darán soporte en la teoría de plan estratégico de mercadeo.

La principal función de un plan de mercadeo según el autor Roger Best (2007) en el libro marketing estratégico es: “ayudar a las empresas a entender de forma sistemática el mercado y a desarrollar estrategias para conseguir objetivos”. Esto nos permitirá obtener información sobre el entorno económico local, regional, nacional e internacional que afectan las estrategias de producción y ventas de los principales bienes y servicios que se ofrecen, dependiendo de la visión que tenga conforme a sus objetivos de permanencia y crecimiento, y el adecuado diagnóstico de su situación actual en un entorno externo e interno con la aplicación de un análisis PESTEL y el uso de herramientas como la matriz FODA en la distinción del contexto en el cual que se encuentra la empresa. (Best , 2007, pág. 417).

Lo anterior es un claro beneficio si no se quiere perder competitividad en el mercado, pero ahora se detallará como favorece un buen plan de mercadeo en su ejecución sistemática dentro de la empresa:

- Los beneficios que representa son el uso de este como un medio de control de los resultados y progresos de la empresa en un tiempo establecido, el cual se determina al desarrollar el plan. (Generalmente un año)
- La Identificación de oportunidades y amenazas que nos permita reducir los riesgos presentes en el en el mercado al cual dirigimos nuestra oferta.
- Distribución adecuada de los recursos para las diferentes estrategias desarrolladas en el plan. Es decir, la estimación de su presupuesto y costes asociados a la ejecución de cada etapa.
- Sirve como guía en la ejecución de cada etapa en el plan, lo que permite que todos los participantes en la empresa encaminen su trabajo al cumplimiento de los objetivos.

Antes de pasar a estructurar los pasos que debe seguir un plan de mercadeo se hace necesario para su comprensión, la definición citada por José María Sainz De Vicuña en su libro el plan de marketing en la práctica que explica lo mencionado anteriormente en la función y beneficios del plan y que será de ayuda para entender los conceptos en el proceso de su desarrollo:

“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”  
(Sainz de Vicuña, 2007, pág. 79)



### **3.3. Estructura del plan de mercadeo**

#### **3.3.1. Análisis de la situación**

El primero es llevar a cabo un análisis externo e interno de la compañía con los diferentes instrumentos de planificación disponibles como análisis PESTEL, la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y la matriz BCG que ayudará a descubrir los factores determinantes de éxito o fracaso. Cabe resaltar que no son las únicas herramientas disponibles.

#### **3.3.2. Análisis PESTEL**

Herramienta de análisis de la situación externa de la compañía en su interacción con los diferentes sectores que la intervienen de manera directa o indirecta. Delimitados en lo político, económico, social y cultural, tecnológico, medio ambiente y el marco legal.

#### **3.3.3. Análisis DOFA FODA**

Instrumento de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dentro del marco de fortalezas y debilidades definidas por De Kluyver incluye:

“...las habilidades, la experiencia, el know how tecnológico, los recursos organizacionales, las capacidades competitivas, o las ventajas o desventajas posicionales definidas por variables como la participación de mercado, el reconocimiento del nombre o la marca o la capacidad de distribución”. (De Kluyver, 2001, pág. 82)

#### **3.3.4. Las cinco fuerzas de Porter**

Se tomará como referencia el libro Dirección estratégica de Gerry Johnson y el libro pensamiento estratégico una perspectiva para los ejecutivos, las cuales se refieren a esta estrategia como una forma de evaluar el potencial de ganancia de las diferentes industrias (Gerry

, 2006, pág. 59) que aunque su enfoque inicial era este, permitió en su análisis la identificación de la rivalidad competitiva dentro del sector industrial en el cual se desempeña la empresa. (De Kluyver, 2001, pág. 45)

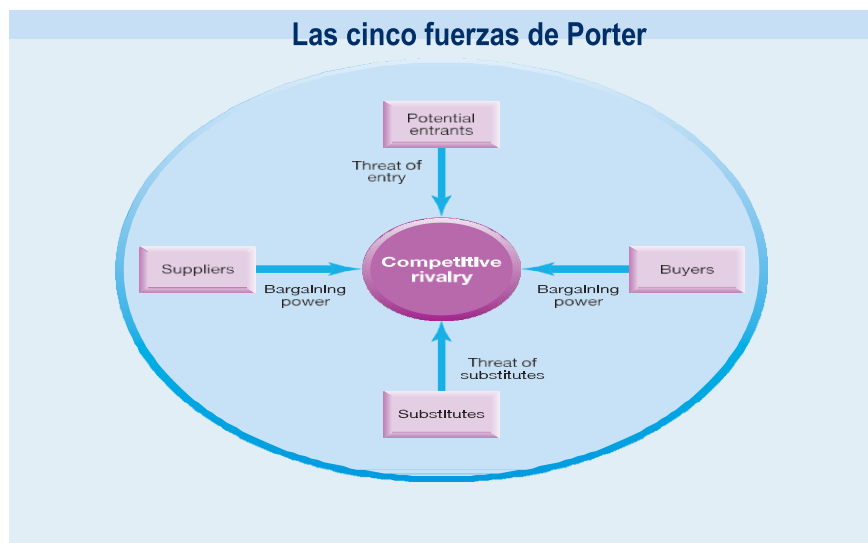


Figura 3. 5 fuerzas de Porter

Fuente: Imagen extraída de Marketing estratégico de Gerry Johnson - Exploring Corporate Strategy (7th Edition)

### 3.3.5. Matriz BCG

Método de análisis desarrollado por el Boston Consulting Group (Bruce D. Henderson) en 1968 para descomponer las unidades de negocio o líneas de producto en una empresa en cuanto a viabilidad, rentabilidad o posible abandono de dicha línea.



Figura 4. BCG

Fuente: Extraído de google imágenes

### 3.3.6 Presupuesto de mercadeo y ventas

Se refiere a la estimación de la demanda del producto o servicio, basado en datos históricos o benchmarking en caso de no tenerlos, para entender la dinámica de nuestro segmento de mercado en el entorno que debemos analizar con la metodología mencionada anteriormente. También se refiere al uso de modelos estadísticos o econométricos para la estimación de las ventas en un periodo de tiempo determinado.

Nota: Nos referimos no al presupuesto que se asignara a un plan estratégico de mercadeo, si no a formas de anticiparnos al comportamiento del mercado.

### 3.3.7 Investigación de mercados

Se anotará la definición planteada en el módulo investigación de mercados en la especialización gerencia de mercadeo Institución Universitaria Esmer dictada por el profesor Jorge Iván Sierra.

“Es un proceso sistemático y objetivo en el desarrollo de información para la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo. Los estudios de investigación de mercados se pueden clasificar en básico y aplicados. La investigación básica (pura, fundamental o científica) busca ampliar los límites del conocimiento, con respecto a algún aspecto del mercado, pero sin estar preocupado para la toma de decisión por parte del gerente de mercadeo, por lo contrario, la aplicada va de tras de la información, pero para la toma de decisión por parte del gerente de mercadeo. Ambos estudios manejan el rigor analítico, estadístico inferencial, es decir el manejo científico en su diseño y operación.” (Sierra Builes, 2015).

La investigación de mercados *tiene una estrecha relación con el plan estratégico de mercadeo*, por no decir que es la pieza clave en determinar las necesidades demandadas por el consumidor, usuario o cliente. Es decir que con la información que obtengamos, podremos tomar las decisiones en favor de expandir la compañía con el desarrollo de nuevos productos o simplemente quedarse donde está.

La optimización de las estrategias en el plan depende de la cantidad y calidad de esa información recogida en la investigación de mercados que ayudará a tratar el problema que se plantea antes de desarrollar el plan de mercadeo. El objetivo de estos datos es dar soporte en la interpretación numérica y objetiva de las herramientas de análisis externo e interno de la compañía, lo que influye en la segmentación de nuestro mercado, su posicionamiento en el mismo (insights del consumidor) y la ejecución del marketing mix.

El siguiente cuadro presentado por el profesor Néstor Aristizábal López de la Universidad Nacional en su módulo de “investigación exploratoria, diagnóstico de mercados” nos ayudará a entender un poco la dependencia del plan de mercadeo con un adecuado estudio de mercado en la recolección de la información necesaria para cumplir con los objetivos de la estrategia.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	INFORMACION NECESARIA	FUENTES DE INFORMACION
1. Identificar las características del consumidor. Realizar un perfil del consumidor.	QUÉ, COMO CUANDO, PORQUE, CUANTO, PARAQUE, FRECUENCIA, QUIEN, CON QUIEN, DONDE, PRECIO, PRODUCTO, PROMOCION, PLAZA POSTVENTA, Y ACTITUDES FRENTE AL PRODUCTO Y FRENTE A LA COMPETENCIA.	Observación del consumidor  Encuesta dirigida al mercado potencial. Encuesta al consumidor  Otras investigaciones.  Investigaciones de fuente secundaria respecto al mercado potencial. Dane, Gremios, Universidades.
2. Identificar la forma en que el producto llega del productor al consumidor final.	QUÉ, COMO CUANDO, PORQUE, CUANTO, PARAQUE, FRECUENCIA, QUIEN, CON QUIEN, DONDE, PRECIO, PRODUCTO, PROMOCION, PLAZA POSTVENTA, Y ACTITUDES FRENTE AL PRODUCTO Y FRENTE A LA COMPETENCIA.	Observación del distribuidor.  Encuesta dirigida al distribuidor potencial.  La página web del distribuidor.  La investigación al consumidor.
3. Identificar los proveedores de insumos del sector	PRODUCTOS, CONDICIONES DE VENTA, VOLUMENES, CALIDAD, UBICACIÓN, CLIENTES, MEDIOS DE DISTRIBUCION, TIEMPOS DE ENTREGA, ETC	Estudio del proveedor.  Página web del proveedor. Observación del proveedor.
4. Identificar la forma en que la competencia satisface al consumidor final.	PRODUCTOS, PRECIOS, PROMOCION, ESTRATEGIAS, CALIDAD, CLIENTES, TECNOLOGIA, VOLUMENES, PERSONAL, UBICACIÓN, PROVEEDORES. PUNTOS FUERTES Y	Estudio del consumidor.  Observación de la competencia.  Estudio del distribuidor.  Estudio del proveedor.

	DEBILES DE LA COMPETENCIA, ETC.	<p>Página web de la competencia.</p> <p>Experimentando la compra.</p> <p>Otras fuentes secundarias.</p>
5. Definir estrategias para llegar al mercado.	<p>INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTO.</p> <p>INFORMACION SOBRE PRECIOS.</p> <p>INFORMACION SOBRE CANALES DE DISTRIBUCION.</p> <p>INFORMACIÓN SOBRE PROMOCIÓN,</p> <p>INFORMACION SOBRE POSTVENTA.</p> <p>INFORMACION SOBRE CARACTERISTICAS DEL DISTRIBUIDOR, COMPETENCIA Y DISTRIBUCION.</p> <p>DEFINICIÓN DEL ENFOQUE HACIA LA DIFERENCIACION O A LA ESTANDARIZACIÓN.</p> <p>IDENTIFICACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA</p>	<p>Estudio del consumidor.</p> <p>Observación de la competencia.</p> <p>Estudio del distribuidor.</p> <p>Estudio del proveedor.</p> <p>Página web de la competencia.</p> <p>Otras fuentes secundarias.</p>

Fuente: Editado y extraído de

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/agenerales1.htm>

### 3.3.8 Establecimiento de objetivos de marketing

Planteamiento de las metas de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Mejorar la rentabilidad, Mayores ventas, Fidelización de Clientes etc. Se recomienda plantear los objetivos de acuerdo al capital financiero, al capital humano, el capital tecnológico y el cliente al que va dirigido el producto o servicio de la compañía.

### 3.3.9 Plan estratégico de mercadeo defensivo

Mantenerse en el mercado evitando la disminución de ventas y utilidades a veces con la eliminación de líneas de producto que no sean rentables y que facilitan la reasignación de recurso a unidades más atractivas.

### 3.3.10 Plan estratégico de mercadeo ofensivo

Creer en el mercado aumentando las ventas y utilidades a través de una mayor producción de sus productos existentes y el desarrollo de otros.

### 3.3.11 Estrategia del marketing mix

Son las estrategias tácticas de mercadeo o como lo llaman en algunos libros el “marketing táctico”. Esta analiza cuatro variables fundamentales en el desarrollo y lanzamiento de un producto o servicio; producto, precio, plaza y promoción. (Best J, 2007, p424) esenciales en la consecución de los objetivos en el tiempo establecido dentro del plan.

- **Producto:** Es lo que quiere el cliente para satisfacer una necesidad.
- **Precio:** Estrategias enfocadas en el valor que debe pagar el cliente para adquirir el producto o servicio de forma que este se sienta conforme con lo que obtiene incentivando así la recompra. La percepción del valor del producto no siempre es lo que se paga.
- **Plaza:** Son los canales de distribución facilitando el acceso del cliente al producto.

- **Promoción:** Son los medios de comunicación utilizados para dar a conocer el producto e incentivar la adquisición de este a través de ofertas promocionales. Uno de las estrategias más utilizadas es el marketing relacional.

### 3.3.12 Presupuesto de marketing

Partimos de que un presupuesto prevé y asigna los recursos disponibles a cada dependencia en una empresa limitando el gasto que no sea beneficioso a nivel económico a través de los planes de acción en los que se vincula los objetivos de la organización. Para el departamento o el área de mercadeo de acuerdo al autor Roger Best (2007) “Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias de marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse” (Best , 2007, pág. 424) y es que cuantificar el coste de cada acción es lo que lleva a exponer un plan realista que reduzca los riesgos de no cumplir con las metas de la empresa en favor de los socios y por supuesto del cliente.

Roger Best (2007) expone tres enfoques en la elaboración del presupuesto:

- Presupuesto de arriba abajo:”...el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas”. (Best , 2007, pág. 425)
- Presupuesto basado en el mix del cliente: “...Se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantenerlos leales. (Best , 2007, pág. 425). Este enfoque tiene una relación con el *customer lifetime value* o valor del cliente en el tiempo dado que nos permitirá estimar los beneficios que obtendremos del cliente durante un periodo de tiempo.



- Presupuesto de abajo Arriba: “Se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas determinadas.”

(Best , 2007, pág. 425)

### 3.3.13 Cronograma medición de resultados

Se requiere establecer los tiempos en que se hará un seguimiento y control de los resultados obtenidos en cada etapa del plan y ver si se está aproximando a cumplir con los objetivos.

### 3.3.14 Evaluación de resultados e indicadores de gestión

Estos nos facilitan el seguimiento a través de la medición de resultados en cada etapa del plan lo cual nos permita reaccionar de forma inmediata en caso de haber inconsistencia en la ejecución y cumplimiento de los objetivos posibilitando corregir o modificar la etapa de investigación y las técnicas utilizadas en el marketing mix. Lo anterior hace referencia al supuesto de Roger Best en el proceso de evaluación de resultados que lo define como el “Seguimiento de los resultados externos, cara al mercado y de resultados internos, beneficios esperados en la empresa. (Best , 2007, pág. 429)

## 4.1 Determinación de los factores claves del éxito

A continuación, se mencionan algunos factores que garantizaran el cumplimiento de esos objetivos:

*Portafolio de servicios:* La oferta de servicios es amplia en la empresa.

*Fidelización:* Crear una relación emocional con el cliente que siempre que desee viajar este piense en despegar. Se trabaja en el condicionamiento clásico del usuario.

*Diseño del sitio:* Un diseño amigable y la fácil navegabilidad disminuyen la tasa de rebote de los visitantes y posibles clientes en el sitio.

*Aplicación móvil:* El acceso a la plataforma de despegar a través del móvil, es aún más simple que la del sitio web lo que reduce tiempos de compra del servicio.

*Días hasta la compra:* El tráfico directo aumenta la intención de compra de los viajeros y es lo que se pretende con la aplicación.

*Redes sociales:* Adaptarse a este medio de comunicación como parte del ecosistema empresarial ofreciendo a la comunidad temas de interés que se relacionen con el sector de la empresa.

*Seguridad:* Estándares de seguridad en la plataforma de pago como Payment Card Industry Security Standards Council y Cómodo.

*Recurso Humano:* Personal altamente capacitado en las nuevas tecnologías de la información.

*Especialización:* La búsqueda de factores que la diferencien como la oferta de paquetes personalizados.

*Comunicación:* Diversidad de fuentes. Posicionamiento en los motores de búsqueda.

*Advertising:* Amplio presupuesto para el diseño y la promoción de campañas en los medios de comunicación.

*Estrategia de precio:* Acciones encaminadas a una política de precios bajos.

*Logística:* Sistemas inteligentes de seguimiento de las ordenes en línea.

*Logística inversa:* Proceso necesario para que un comprador devuelva su producto, en este caso la cancelación de su vuelo o estadía.

*Poder de negociación:* Fuerte alianza con hoteles y aerolíneas.

*Internacionalización:* Asociación con empresas que operen en otros mercados diferentes al latinoamericano en la búsqueda de satisfacer sus necesidades de ocio y prestar un mejor servicio.

## 4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo

### **Políticos:**

Los ataques terroristas por parte de grupos extremistas en Francia ponen en alerta a todo el territorio europeo y la migración a su zona. En cierta medida afecta el turismo en Latinoamérica dirigido a la zona euro por el pánico generado, al saber que estos grupos están reclutando gente de cualquier rincón del mundo, y ya hay evidencias de simpatizantes en nuestra región. Es decir que se verá afectada las políticas de inmigración y emigración. (Radio Nacional, 2015)

En el caso latinoamericano, esta Venezuela con una estricta política cambiaría que permite al gobierno regular la compra de dólares, dando pie a la apertura de un mercado del dólar paralelo con precios arbitrarios. Esto es un ejemplo de la inestabilidad política de los países latinoamericanos que genera incertidumbre al inversionista y dada la situación económica actual, ninguno de ellos esta para asumir riesgos.

El uso de Políticas fiscales enfocadas a mejorar la infraestructura del territorio latinoamericano y políticas de protección del patrimonio cultural y natural como atractivos turísticos y bienes públicos, incluyendo la recuperación de recursos naturales en fase de degradación y la rehabilitación de centros urbanos. Lastimosamente los altos niveles de corrupción impiden que se ejecuten los proyectos de infraestructura dentro de los límites de presupuesto y tiempo planeados pues hay demasiada burocracia en los entes reguladores que terminan desviando los recursos.



Figura 5. Percepción corrupción

Fuente: Imágenes de Google.

La salida del Reino Unido de la zona euro. Esto refleja la inestabilidad política y económica que se está presentando en el mundo y que podría impactar en los acuerdos comerciales establecidos, ya que algunos países se ven afectados por la preferencia de los consumidores locales por bienes extranjeros, cuestionándose que tan bien estructurados están los tratados de libre comercio. Para el análisis del entorno económico se explicará porque los bienes y servicios ofrecidos en un país no pueden competir a nivel de precio si este tiene limitaciones en sus recursos internos. (El diario, 2016) .

### **Económicos:**

La previsión de la tasa de crecimiento del PIB mundial por parte del FMI, se ha reducido de un 3,3 a un 2,9 % lo que baja la expectativa de crecimiento en el sector analizado, el cual se verá aún más afectado por la desaceleración económica de países emergentes en la región latinoamericana con posibles recesiones económicas y que son una de las principales fuentes de intercambio de recurso en el transito turístico (Turismo entre países latinoamericanos). El

ejemplo más claro es Brasil que presenta una contracción en su economía registrando trimestres consecutivos de crecimiento negativo. Es decir que la producción final de bienes y servicios fue negativa. (Hosteltur, 2016)

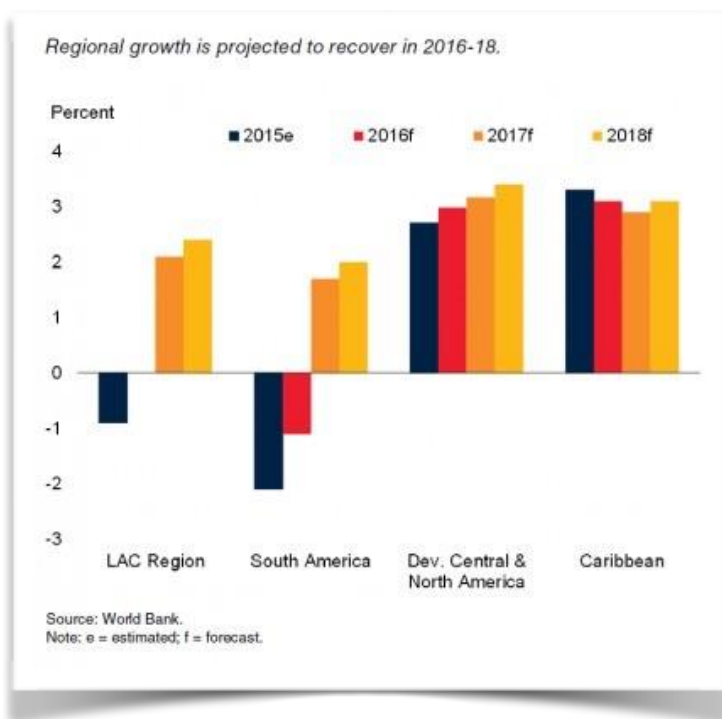


Figura 6. Crecimiento proyectado

Fuente: Crecimiento proyectado de Latinoamérica en el 2016 (año identificado con la barra de color rojo). (Hosteltur, 2016)

La dependencia de una economía basada en commodities que no ofrecen una ventaja competitiva ni comparativa, es el factor desencadenante de esta crisis, que si bien son bienes de alto consumo, también cuenta con una gran oferta, lo que reduce su precio drásticamente y más cuando los principales clientes de estos productos comienza abastecerse por sí mismos, como el caso de Estados Unidos en la extracción de petróleo y las amplias reservas con las que cuenta, además de los avanzados procesos de refinación que viene desarrollando hace años.

Para el caso colombiano, el turismo es el segundo generador de divisas superando al café, el banano y las flores, lo que incentiva la inversión en este rubro. Claudia Lacouture, presidenta de Procolombia menciona que el crecimiento es del 12% comparado al 3.9% de otros países.

(Portafolio, 2015)

Los países latinoamericanos, no tienen una oferta de productos exportables muy amplia y de alto valor agregado, lo que hace más delicada la dependencia que tienen sobre la renta petrolera, pues esto los vuelve más vulnerables a efectos de la devaluación. Es la razón de por qué en el corto plazo se debe invertir en el sector turístico y así disminuir el impacto de esta crisis.

Ejemplo de esto, es como algunos restaurantes que ofrecen comida internacional, han tenido que ajustar el menú regulando el uso de productos importados para evitar aumentar sus precios.

(Semana, 2016)

La feria internacional del turismo Firtour llevada a cabo en Madrid, es un puente para conectar la oferta turística latinoamericana con el viejo continente, enfocándose en la diversidad cultural llena de rica historia, la oferta gastronómica y los paisajes ecológicos. En ella participaron más de 9.500 empresas y se esperaba la visita de un número mayor a 220.000 personas. (Sancho, 2016)

Partiendo de la reseña histórica del sector, sabemos que después de la segunda guerra mundial, el turismo se consolida como uno de los principales sectores del comercio internacional, registrando 1.1 billones de dólares en exportación de servicios turísticos hasta el 2008 representados en el 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios y el 5% del PIB mundial, según estimaciones de la Organización mundial del turismo. (OMT). Actualmente se estima que representa entre 9%-10% del PIB mundial.

<b>PIB del Turismo por Región</b>			
<b>(%)</b>			
	<b>Participación el PIB Mundial</b>		<b>Crecimiento Real</b>
	<b>2010</b>	<b>2020</b>	<b>2010-2020</b>
Norte América	33.33	31.85	46.36
Estados Unidos	28.77	26.97	43.60
Canada	2.05	2.17	62.38
México	2.51	2.70	65.00
Asia	27.68	31.73	75.53
Noreste Asiático	22.74	25.23	69.95
Sur Asia	2.43	3.46	118.60
Sureste Asiático	2.52	3.03	84.36
UE 15	22.59	19.39	31.44
Medio Oriente	3.49	3.80	66.66
Lationamérica	3.34	3.58	64.46
Otros de Europa del Este	2.31	2.61	73.41
Otros de Europa Occident:	2.44	2.04	28.21
Oceania	1.90	1.91	53.89
Norte de Africa	1.15	1.31	74.54
Africa Sub-sahariana	1.02	1.05	58.55
Caribe	0.75	0.72	48.80

Fuente: WTTC

Figura 7. PIB Turismo por región

<b>PIB del Turismo en Latinoamérica por País</b>			
<b>(Como % del PIB de turismo de la Región)</b>			
	<b>Participación el PIB de LA</b>		<b>Crecimiento Real</b>
	<b>2010</b>	<b>2020</b>	<b>2010-2020</b>
Mexico	42.89	42.97	65.00
Brazil	23.89	25.05	72.70
Argentina	13.34	13.15	62.33
Venezuela	4.55	4.02	45.32
Colombia	3.32	3.07	52.34
Peru	2.97	3.03	68.27
Chile	1.66	1.69	67.94
Costa Rica	1.49	1.40	55.03
Panama	1.23	1.17	56.34
Uruguay	1.02	1.09	74.72
Otros	3.64	3.36	52.24

Fuente: WTTC

Figura 8. PIB por país en latinoamérica

Fuente: OMT, Turismo en Iberoamérica, 2009

Ese aporte al PIB, se valida bajo la percepción subjetiva del gran número de visitantes internacionales que últimamente atraen países como Brasil, México, Argentina, Perú y Colombia, aunque se estima para un periodo de tiempo de 10 años que Chile, Venezuela, Brasil, Argentina y Perú tendrá el mayor crecimiento de la región a niveles del 60%. Cabe agregar que el mercado más dinámico y atractivo previsto para este mismo periodo de tiempo se presentará

en los países asiáticos con una proyección del 67.1%. Es decir que países de América del norte y Europa occidental verán una reducción significativa en el número de visitantes y por ende en su cuota de mercado del sector. \*

***Crecimiento proyectado por región:***

Latinoamérica (59,7%)

Medio Oriente (59,3%)

Europa del Este (52,9%)

Hablando de nuevo de las contracciones en la economía latinoamericana, existe un factor ambiental presente que no ayuda mucho a estabilizarla, y es el virus del Zika, el cual impactará en los precios de los bienes y servicios del sector con un exceso de oferta y la disminución parcial de compradores. Es decir que las estrategias irán enfocadas a una reducción de precios gracias a la presión que ejercerá el mercado sobre el turismo.

El diario el economista muestra en su artículo “**Virus del Zika costaría miles de millones de dólares**” datos relacionados con el impacto en las economías de la región:

Brasil, el epicentro del brote, según Bloomberg, deberá gastar más de 1 billón de reales (256.7 millones de dólares) este año para erradicar el mosquito. (El Economista, 2016)

Las políticas fiscales de los países se adaptan a su realidad, la cual se refleja en las fuertes diferencias sociales que hay en cada uno de ellos y por ende la formulación de su política. Esto no permite el mismo crecimiento y desarrollo de los sectores económicos que los sustentan, evidenciado en los niveles de competitividad. El caso más particular, es el de la unión europea y



los países adheridos al euro, quienes no pueden competir a la par de Alemania y sus recursos económicos, tecnológicos y humanos, además del fuerte control que este ejerce sobre dicha moneda.

En Latinoamérica, algunos países tienen pensado aplicar políticas fiscales contractivas, disminuyendo el gasto público y aumentando los impuestos basados en las recomendaciones del fondo monetaria internacional y el banco interamericano de desarrollo, quienes ven con gran preocupación la bajada de precios de los principales bienes de exportación junto con una fuerte devaluación de las monedas locales y por ende el impacto negativo en los ingresos y deuda de estos países (déficit). Por lo anterior se espera una fuerte inversión en el sector turístico para solventar el desequilibrio de la balanza de pagos latinoamericana con los ingresos percibidos provenientes del posible aumento de turistas en la región. Perú es uno de los países que hasta el 2015, proponía una política fiscal expansiva con el aumento del gasto público y la reducción de impuestos que hiciera atractiva la inversión extranjera en el país y que esta correlacionado con el desarrollo del sector turístico incentivando la construcción de nuevos complejos hoteleros. (Gestión, 2014)

El sector se puede ver afectado por el aumento del impuesto de valor agregado IVA encareciendo los precios de los bienes y servicios ofrecidos al turista, disminuyendo el consumo interno y los ingresos percibidos.

También se espera la aplicación de una política monetaria que aumente las tasas de interés reduciendo el dinamismo económico en la región. Es decir que se hará más costoso acceder al

dinero, pues las tasas son el precio que se paga por él. Esto disminuye el turismo local e internacional ya que mucha gente accede a préstamos de libre inversión para sus viajes.



Figura 9. Tasa de interés Latinoamérica

Fuente: Economipedia, 2015

Otro factor es la ilusión monetaria donde la gente erróneamente piensa que el aumento del salario compensará el aumento de precios de los bienes. En Latinoamérica se arrojan datos inflacionarios entre el 4-12% a excepción de Venezuela y Argentina con inflaciones del 28 al 60 % para el primero. Lo grave es que al parecer las mediciones presentadas por los entes del gobierno no se aproximan a la realidad del mercado, pues el encarecimiento de algunos de ellos sobrepasa su precio respecto al año anterior (2015) en un 20% y hasta 50%. En el sector analizado, este afectará a los visitantes locales quienes se irán dando cuenta cómo van a ir cambiando sus hábitos de consumo y se irá reduciendo su presupuesto destinado a momentos de ocio, en cambio el turista extranjero, siempre y cuando se mantenga la devaluación de las monedas locales, se beneficiará con los precios de los bienes y servicios a los que accede. (EL MUNDO, 2015)

Lo delicado es que no se está ejecutando una política que regule los precios de algunos bienes y más del sector de alimentos, pues la escasez que se presenta en ciertos países de la región hace que se incremente las importaciones, acarreado un mayor gasto logístico, además de que los oferentes suben el precio dada las limitaciones del mercado.

La paridad del poder adquisitivo (PPA). Se toca de nuevo el tema de la devaluación de las monedas respecto al dólar/euro que se hace evidente en las diferencias abismales de precios al adquirir un bien o servicio entre países y más donde la principal divisa son estas monedas. Esto reduce drásticamente el turismo de Latinoamérica hacia el Viejo continente y hacia Estados Unidos, pues hay monedas que se han devaluado hasta en un 41,1 % para el caso colombiano, encareciendo los bienes en el extranjero en ese mismo porcentaje y los bienes nacionales que dependen de la materia prima extranjera para su posterior comercialización en el territorio nacional. Es decir que la vida se hace más cara, El salario se reduce dada la teoría económica y por ende se tiene menos recursos para viajar. (La República, 2016)

Para el inversionista extranjero se hace apetecible ingresar a los mercados latinoamericanos ya que el precio de los recursos humanos se ha abaratado. Es decir que el precio que paga por un servicio prestado o la vinculación de alguien a su empresa se hace más favorable y seguramente este factor será bien aprovechado. Lastimosamente no es lo más conveniente para el empleado local si recordamos lo que dice la teoría de la paridad del poder adquisitivo.

Nota: Las nuevas tecnologías de la información evitan que algunos empleadores acaten las políticas de trabajo del país donde tienen sus operaciones, lo que puede replegarse en abusos con el trabajador o mayores incentivos.

Estados Unidos como emisor de una moneda de la que dependen la mayoría de los países, para quienes la misma representa la acumulación de reservas, el intercambio comercial y la deuda soberana, cumplirá el papel más importante sobre la reactivación de la economía y sobre todo en el sector turístico cuando la FED decida si sube, mantiene o baja las tasas de interés. El último movimiento relevante que tuvo la FED fue en el mes de enero cuando aumento las tasas.

(Dinero, 2016)

## **Social**

La desigualdad es la principal variable a tener en cuenta en la oferta del turismo, pues de ella dependerá otra variable como es la seguridad, y esto es esencial para el turista, aunque hablar de mejorar en ese campo, se convierte quizás en un ideal e incluso un sueño difícil de alcanzar. La igualdad no es solamente tener la misma cantidad de papel moneda, es recibir una educación de calidad donde se entregue el mismo conocimiento para todos, y es que las ventajas de muchos países están sobre la ignorancia de otros, lo que al final de cuentas se reduce a la falta de competitividad e ideas de subsistencia. Es decir, se crean patrones de conducta limitados a sobrevivir como se pueda, donde algunos erróneamente lo convierten en hábitos de robo, narcotráfico, trata de blancas, entre muchas otras acciones justificadas, no por su falta de dinero, si no por falta de educación digna y de calidad que incentive su creatividad. Lo anterior, se puede mejorar con alternativas de inclusión, capacitando a la población local para que participe en los procesos de desarrollo turístico como alternativa de un crecimiento económico sostenible, reducción de la pobreza y promoción de la equidad social. Se destaca que los gobiernos de la región ya están trabajando en proyectos relacionados.

Traemos a colación el siguiente fragmento de texto de uno de los informes técnicos del departamento de desarrollo sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo:

En 2002, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo discutió los lazos entre turismo y alivio de la pobreza. En relación con dicha conferencia y los objetivos de desarrollo del milenio, la Organización Mundial del Turismo (OMT) publicó dos documentos sobre el tema (OMT, 2002a y 2004a). Por su parte, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID en su sigla inglesa) introdujo y ha desarrollado el concepto de pro-poor tourism (PPT). Estas iniciativas destacan las oportunidades que supone el turismo para países y regiones pobres, poniendo énfasis en los aspectos sociales. (Altés, 2006)

Desde hace unos años se ha presentado una disminución de la estancia media de los turistas en destinos de sol y playa, pues el cliente se ha concientizado de los peligros que acarrea la exposición continua al sol y más con el cambio climático. Si bien estos destinos, sobre todo en Latinoamérica son muy apetecidos por la diversidad, la oferta gastronómica y los bajos precios, esa reducción impacta en los ingresos, si el turista invierte menos días en momentos de ocio. Además, el viajero busca exclusividad, comodidad, buena comida, lo que deteriora aún más el modelo turístico de sol y playa que se caracteriza por concentrar mucha gente y pocos espacios privados. (Talaya, Palomeque, & Pérez)

El mayor activo de los jóvenes son las experiencias, lo que reduce su interés en la adquisición de una casa o un carro y así lo afirma el sicólogo David Rolong Schweiger: “Hace 30 años las expectativas de los jóvenes estuvieron mediadas, en gran parte, por las influencias paternas sobre las que recaían: tener una carrera, ser profesional, tener una casa, un carro, hijos”. Tendencia que beneficia al sector turístico pues “esta generación se caracteriza por la búsqueda de sensaciones inmediatas y una solución rápida a sus necesidades”. (Angel, 2015)

Estamos en una sociedad de consumo que representa el 70% del PIB mundial. Incentiva a los individuos a la creación de servicios especializados que se enfoquen en las preferencias

individuales del consumidor. Un ejemplo es el caso chino que, a pesar de la disminución en el crecimiento económico, está transformando su economía a un modelo basado en el consumo. Esto la hace un mercado de interés para la oferta de servicios turísticos. (Dinero, 2016)

El turismo colaborativo como tendencia, el cual permite compartir un trayecto de viaje, el alojamiento, programar excursiones guiadas por los residentes locales, entre muchos otros servicios que de cierta forma se convierten en bienes sustitutos cuando hay inestabilidad económica y se quiere reducir gastos.

Se están presentando fragmentaciones del mercado y cambios actitudinales en la mente de los consumidores debido al fácil acceso a la información de marcas, bienes o servicios, temas de salud, temas de moda entre otros. Si se quiere permanecer en el mercado se debe comenzar a desarrollar nuevas categorías de producto que satisfagan la evolución de las necesidades del consumidor.

La gran afluencia de turistas implica la pérdida de la identidad cultural de las regiones. Esta es una consecuencia de la globalización y es inevitable, pero se puede trabajar para que las regiones la preserven como parte del atractivo turístico.

## **Tecnología**

Factores como la conectividad y el transporte son esenciales para el desarrollo del sector tal como se ha visto en Europa y la fácil movilidad entre países gracias a su completo sistema de trenes. En Latinoamérica la participación del BID en proyectos relacionados al transporte que permitan la integración regional ayudará a reducir la ineficacia en la movilidad y el control de los recursos asignados para dichos proyectos. (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f)

El uso del celular como fuente de acceso a las ofertas del sector, el desarrollo de aplicaciones como medio pago y de calificación de los servicios, facilitan al consumidor la decisión de

compra. Existen aplicaciones que dotan a los turistas de guías de viajes personalizadas a la medida, permitiéndole visualizar rutas predefinidas, información de puntos de interés y facilitar su desplazamiento.

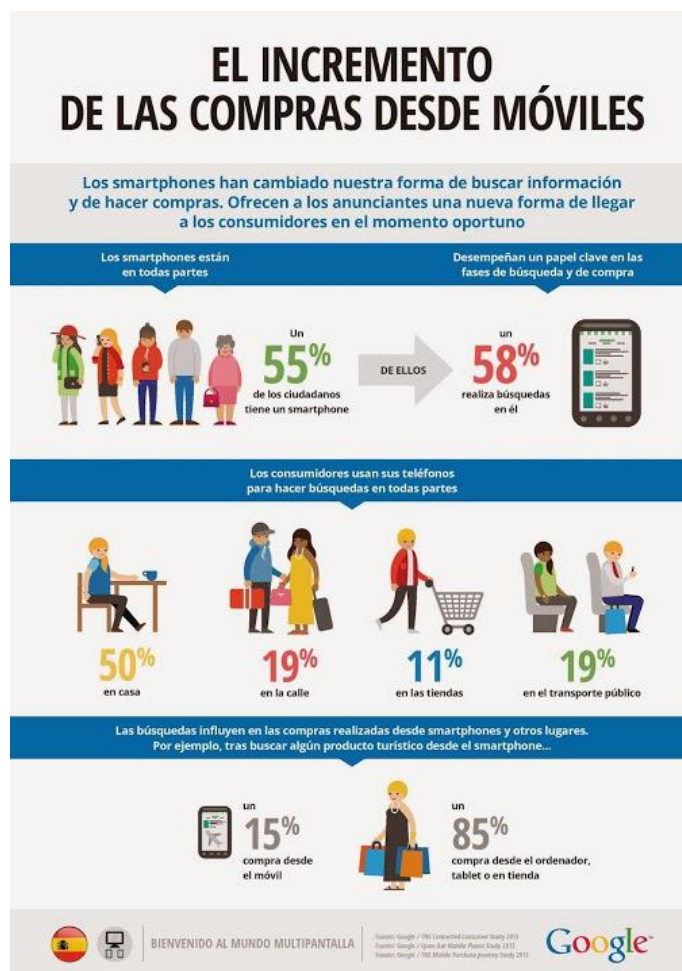


Figura 10. Compras móviles

Fuente: Imágenes de Google

El diario el país menciona en su artículo la penetración que ha tenido esta tecnología en la región: Desde Tijuana (México), hasta el estrecho de Magallanes (Chile), la expansión de los teléfonos inteligentes ha golpeado con fuerza. En 2014, se contabilizaron en toda América Latina

más de 270 millones de *smartphones*, un 54,6% más que en 2013, según cifras de Ericsson. “La expectativa es que en 2020 haya más de 605 millones”, asegura Sebastián Cabello, director regional de GSMA, asociación internacional de operadores móviles. (Granados, 2015)

Dentro de cinco años, América Latina ocupará el segundo puesto a nivel mundial, en cuanto a la base instalada de teléfonos inteligentes, tan solo detrás de Asia, según un análisis de GSMA. Actualmente, Brasil es el principal mercado de teléfonos inteligentes en la región —con 89,5 millones de conexiones— y el quinto más grande del mundo después de China, Estados Unidos, India e Indonesia, de acuerdo con el informe de la consultora. (Granados, 2015)

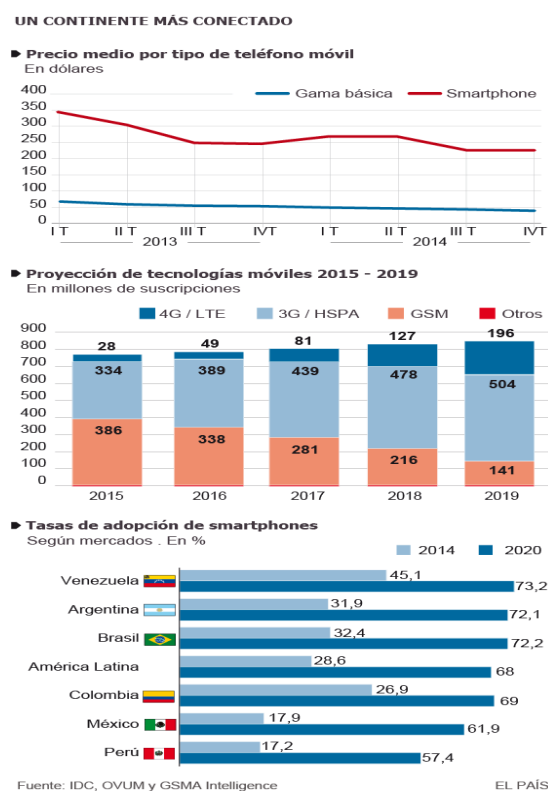


Figura 11. Proyección y adopción móviles

Fuente: Diario El País



**Ecológico:**

La minería y el cambio climático están generando alteraciones en el entorno de los espacios ecoturísticos de la región lo que hace perder su atractivo. Dichos cambios se pueden ver en la morfología de los ríos en el territorio colombiano.

“Actualmente, más del 60% de los materiales extraídos en el mundo lo son mediante la modalidad de minería de superficie, que provoca la devastación del ecosistema en el cual se instala (deforestación, contaminación y alteración del agua, destrucción de hábitats). Dentro de este tipo de minería se distinguen, entre otras, las minas a cielo abierto (generalmente para metales de roca dura), las canteras (para materiales de construcción e industriales, como arena, granito, pizarra, mármol, grava, arcilla, etc.), y la minería por lixiviación (aplicación de productos químicos para filtrar y separar el metal del resto de los minerales). A pesar de que la cita es de un artículo de más de 12 años, las consecuencias de la minería se evidencian en el ecosistema de las regiones de Latinoamérica donde las tierras ya están contaminadas con plomo, cianuro, arsénico y otros metales que por mucho tiempo afectarán el aire, el agua y sus caudales. Es un factor para preocuparse dada las proyecciones que tienen los países sobre el sector turístico, fundamental para la estabilización y desarrollo de los países emergentes. (Programme, 2003)

Datos para tener en cuenta:

En 2015 la industria del turismo celebró por sexto año consecutivo el positivo comportamiento de sus cifras al registrar un crecimiento de 4,4% en el número de viajeros internacionales y alcanzar los 1.184 millones de turistas. Los datos divulgados la segunda semana de enero por la Organización Mundial del Turismo (OMT) dice que el sector genera en

promedio 10% del PIB mundial. Lamentablemente iniciando febrero del año 2016 la directora de la Organización Mundial de la Salud, Margareth Chang, confirma “la declaratoria de una emergencia sanitaria mundial como consecuencia de la rápida propagación del virus del Zika, que está afectando a decenas de países, principalmente caribeños y centroamericanos.” (Dinero, 2016)

### Legal:

La falta de ética en los negocios y la competencia desleal que se da con la unión de varias empresas del sector para evitar la competencia entre sí y regular los precios de los bienes y servicios. Estos son los famosos carteles que son ya bien conocidos en el sector de alimentos. El caso del arroz y la caña de azúcar.

Prestación de servicios de hospedaje sin los correspondientes permisos de operación (Registro nacional de turismo) disminuye el gasto del cliente en otros bienes o servicios del sector en aproximadamente un 30%, además de la evasión de impuestos al no registrar la operación comercial.

### 4.3 Análisis FODA

Matriz DOFA	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La virtualidad</li> <li>✓ Ser la agencia de viajes online más reconocida de Latinoamérica. Top Brand Top of mind.</li> <li>✓ Competencia limitada con agencias de la región.</li> <li>✓ Posicionamiento en los motores de búsqueda.</li> <li>✓ Altos márgenes de utilidad.</li> <li>✓ Facilidades de pago.</li> <li>✓ Convenios con el gremio hotelero en la región.</li> <li>✓ Principal canal de distribución de servicios turísticos que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de compra.</li> <li>• Las ventas cruzadas.</li> <li>• El sistema de fijación de precios al finalizar la compra.</li> <li>• Percepción positiva de la marca.</li> <li>• Investigación de mercados primaria.</li> <li>• Paquetes turísticos especializados.</li> <li>• Tercerización del servicio de atención al cliente.</li> <li>• Publicidad engañosa.</li> <li>• Fidelización.</li> </ul>

	<p>conecta proveedores con consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil navegabilidad en el sitio web.</li> <li>✓ Sistema de calificación de los servicios adquiridos por parte del cliente.</li> <li>✓ Amplia base de datos.</li> <li>✓ Poder de negociación alto.</li> <li>✓ Amplio portafolio de productos.</li> <li>✓ Fechas y horarios flexibles</li> <li>✓ Operaciones en cada país de Latinoamérica y en conjunto con su competidor Expedia para llegar al mercado europeo. Estrategias de expansión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensas reclamaciones al servicio prestado como intermediario.</li> <li>• No expandir su target más allá del mercado latino y anglo.</li> <li>• Adaptación a las tendencias del consumidor.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La tendencia al turismo ecológico.</li> <li>✓ La devaluación de las monedas locales.</li> <li>✓ Modelo económico chino enfocado al consumo.</li> <li>✓ La desesperada situación de los gobiernos por captar dólares y mejorar el intercambio de bienes y servicios de cada país. La balanza comercial.</li> <li>✓ La disminución del poder adquisitivo de bienes y servicios extranjeros en la región incentiva el turismo nacional. Teoría PPA.</li> <li>✓ La disminución de turistas buscando el modelo sol y playa.</li> <li>✓ La participación de los gobiernos en la capacitación de sus habitantes en el sector turístico. Mercadeo turístico, finanzas básicas, evaluación de proyectos e idiomas.</li> <li>✓ Políticas ambientales para la protección de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Incentivar a las actuales y futuras generaciones a que cuiden sus recursos naturales y se capaciten en el sector, entendiendo los procesos de negociación, siendo conscientes del potencial de desarrollo que aporta para sus regiones este rubro de la economía.</b></li> <li>✚ <b>Explotar diferentes canales de distribución y ventas incluyendo tiendas por departamento como Falabella, Flamingo, Éxito, pues la gente acostumbra a obtener bienes y servicios pagaderos a cuotas en estos lugares. EJ: Las Entradas a los partidos de fútbol. Tarjetas pre pagadas con su valor en dólares pero adquiridas en la moneda local.</b></li> <li>✚ <b>Convenio con empresas de estudios y viajes al exterior que incentiven a sus clientes al uso del producto. En este caso despegar como plataforma de compra de los pasajes aéreos.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Subsidios para las familias involucradas en este sector pero con el uso de indicadores de control y gestión bajo parámetros racionales que no exploten al residente. Ofrecerles un sistema de seguridad social, salud, pensiones y Riesgos Profesionales.</b></li> <li>✚ <b>Campañas de promoción del producto impartidas por la comunidad capacitándolos en mercadeo y ventas. Es decir que no dependan siempre de terceros para desarrollar y dar a conocer su producto y a su vez comercializarlos.</b></li> <li>✚ <b>Establecer relaciones de largo plazo con potenciales clientes internacionales a través de un representante que tenga poder de negociación, conocimiento del mercado extranjero y su idioma. Negociador internacional.</b></li> <li>✚ <b>Hacer una investigación de mercado primaria que permita identificar las motivaciones del cliente para el uso del portafolio de productos o</b></li> </ul>

<p>ecosistemas como patrimonio nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión en infraestructura.</li> <li>✓ La cultura del crédito de consumo de los latinoamericanos. “Fiar”</li> <li>✓ Previsiones de crecimiento por parte de la OMT en el sector.</li> <li>✓ El uso de aplicaciones en en los teléfonos móviles como principales medios de pago.</li> <li>✓ Las experiencias como principal activo y no las cosas materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Atraer nuevos clientes con estrategias de promoción a través de los medios visuales de comunicación en países como China que han enfocado su economía al consumo y no solo a la producción de bienes exportables o como algunos lo llaman a ser la “fabrica del mundo”.</b>(Tv, Internet, Vallas)</li> <li>✚ <b>Incentivar con descuentos la instalación de la aplicación en los teléfonos móviles, ya que este facilita el acceso del cliente reduciendo los tiempos de compra y momentos de indecisión o momentos conscientes.</b></li> </ul>	<p><b>servicios en Despegar y así adoptarlos a la personalidad, gustos e intereses del cliente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Armar un equipo propio de la empresa para el servicio al cliente que conozca la organización y este comprometida con ella.</b></li> </ul>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La disminución de turistas buscando el modelo sol y playa.</li> <li>○ Mayor poder de negociación de los hoteles prestadores del servicio de alojamiento.</li> <li>○ Entrada de competidores directos e indirectos. Otros canales de promoción de los servicios como Groupon, Airbnb</li> <li>○ La amplia brecha de desigualdad en Latinoamérica que traerá consigo mayor inseguridad.</li> <li>○ El cambio climático en la región que está generando cambios en la morfología del entorno.</li> <li>○ Enfermedades tropicales.</li> <li>○ La minería.</li> <li>○ El aumento de las tasas de interés para préstamos de libre inversión.</li> <li>○ Políticas fiscales contractivas. Mayor carga impositiva a los servicios turísticos, transporte, comida, hoteles.</li> <li>○ La inflación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Enfocar la promoción y diseño del producto a un mercado diferente al modelo sol y playa aprovechando la riqueza cultural y natural de la región en sus tradiciones ancestrales y paisajes exóticos. Ecoturismo</b></li> <li>✚ <b>Auditoría constante de las tendencias del mercado relacionados con esta categoría de producto e implantar las estrategias exitosas de compañías que entran a competir directa o indirectamente.</b></li> <li>✚ <b>Incentivar el turismo local ante la disminución del poder adquisitivo de los latinoamericanos por bienes y servicios turísticos extranjeros.</b></li> <li>✚ <b>Trabajo en conjunto con la comunidad y los gremios hoteleros financiando campañas que promuevan el turismo en regiones</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>La entrada de competidores directos e indirectos debe contrarrestarse con una estrategia de precio que disminuya los costes de promoción del servicio para el proveedor a través del sitio web. De esta forma el cliente puede medir cualitativa y cuantitativamente que tan efectivo es el canal. De no serlo se debe replantear la estrategia de promoción para el cliente.</b></li> <li>✚ <b>Concientizar a los residentes del potencial de su producto a nivel internacional, lo que genera motivación a promoverlo, atender bien a la gente y a traspasar esa cultura de atención y buen servicio a futuras generaciones.</b></li> <li>✚ <b>Ante de la desaceleración económica, se debe promover el turismo en territorios de mayor estabilidad y crecimiento económico. El territorio asiático es una buena oportunidad para la</b></li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El salario (Precio que se paga por el recurso humano)</li> <li>○ La oferta de paquetes turísticos por parte de las aerolíneas.</li> <li>○ La disminución del uso de las tarjetas de crédito como principal medio de pago y el consecuente incremento del uso de las tarjetas débito. El cliente es más cuidadoso y consiente de lo que usa o consume.</li> </ul>	<p><i>olvidadas donde no aplica el modelo sol y playa.</i></p> <p> <b>Los servicios turísticos son captadores de divisas, más que todo dólares y euros. Se deben crear ofertas que sean atractivas para las personas de países que son conscientes de la fortaleza de su moneda en el territorio latinoamericano.</b></p>	<p><i>oferta de servicios turísticos en la región aprovechando las ferias internacionales del sector.</i></p> <p> <b>Fidelizar al cliente con servicios adaptados a su ingreso, gustos e intereses. El cliente es más exigente y no está gastando desmesuradamente en cualquier oferta que le ponen en frente. Solo <u>invierte</u> en lo que realmente satisface sus necesidades.</b></p>
*	*	*

Tabla 1. Análisis Foda

#### 4.4 Análisis al interior del sector industrial

Se parte de la definición extraída del libro marketing estratégico de Gerry Johnson (Johnson, 2005) “una industria es un grupo de firmas produciendo el mismo producto o servicio” concepto que como gerentes de mercadeo nos hace entender la importancia de analizar cuáles son las fuerzas competitivas del sector que generan una ventaja comparativa entre quienes operan en él.

##### 4.4.1 Estructura del mercado en que se compite

El sector donde compite Despegar es un oligopolio pues hay muy pocos oferentes de servicios turísticos online y mucha demanda de este bien, pero en cierta medida tiene un comportamiento monopolístico en la fijación de precios, ya que esta emplea prácticas comerciales restrictivas que limitan a sus competidores al momento de cobrar comisiones a los proveedores de los servicios. Despegar en definitiva no tiene un competidor directo en Latinoamérica y ahora menos que se ha asociado con Expedía, lo que le da una ventaja comparativa sobre las demás agencias que

intentan replicar el modelo de negocio. El mercado le permite a la empresa ejercer presión sobre los precios y el usuario será el afectado.

Hasta el 2011 esta empresa tenía una cuota del mercado en la venta de boletos del 80% y le da el poder de negociación suficiente para fijar los precios, afectando a las pequeñas empresas que no pueden negociar comisiones más altas. Una cuota de mercado de tal magnitud más el reconocimiento de la marca reduce drásticamente la participación de las pequeñas agencias.

Empresas como América Airlines en el año 2013 deja de ofrecer sus servicios de transporte aéreo a través de Despegar.com por la política de fijación de precios “desleal e imprecisa” que afectaba a sus competidores, forzándolos a modificar tarifas acordes a lo que Despegar mostraba en su sitio.

#### **4.4.2 Análisis de los competidores**

Los principales competidores de Despegar son Kayak, Booking, Pricetravel, Atrapalo, Travelocity, y Alamo. Algunas de ellas se han asociado y fusionado para extender sus operaciones.

##### **Bestday**

Empresa galardonada en el 2014 por TripAdvisor gracias a la percepción positiva que tienen los clientes por los servicios prestados y que se ven reflejados en las calificaciones. TripAdvisor es un portal que permite la valoración de los clientes en los servicios turísticos adquiridos dentro de las plataformas OTA o agencias de viajes online.

Datos de interés:

Reconocimiento otorgado por U.S. Travel and Brand USA, como uno de los 10 principales compradores internacionales.

Primeros lugares en las premiaciones del Instituto Mexicano de Teleservicios, durante los últimos cinco años, por los servicios que ofrece su “call and service center”.

Certificación como Empresa Socialmente Responsable otorgada por el CEMEFI, por tercer año consecutivo. (Bestday, 2014)

### **Almundo**

Tour operador mayorista que para el 2016 piensa ampliar el número de agencias que opera en su plataforma ofreciendo incentivos económicos y estadías en el caribe, Europa, Brasil y Argentina. Esta ya ha ampliado sus centros de atención a más de 18 países lo que la perfila como un fuerte competidor de Despegar y que podría reducir la cuota de mercado. (Macri, 2016)

### **Booking**

Recibe el premio en la feria de turismo en Madrid, Fitur, como “la OTA mas limpia” por respetar la paridad de precios con los hoteles a lo largo del 2015. Dicen ellos que “son los hoteles quienes deciden a qué precio quieren vender a través de Booking”. (Pulsoturistico , 2016)

Sus operaciones se dan en 221 países y su oferta de alojamiento supera a los 800000, lo que la hace líder del sector. Además, la empresa hace parte del grupo The pricelin gorup quien es dueña de Kayak y rentalcars.

### **Price travel**

Esta empresa se fusiono con la colombiana [tiquetesbaratos.com](http://tiquetesbaratos.com) para ampliar su operación en sur América, aunque esta última tuvo problemas con el nombre dominio, ya que se determinó que era publicidad engañosa (anteriormente [lostiquetesmasbaratos.com](http://lostiquetesmasbaratos.com)). También comenzó a desarrollar una estrategia de marketing telefónico que incentiva sus ventas online invitando al cliente a dar su teléfono a través de los canales de publicidad en internet y así orientarlos en la adquisición del producto o servicio.

Se concluye que la ventaja de despegar es su asociación con Expedia quien adquirió a TripAdvisor y es la segunda plataforma que más ingresos obtuvo en el año 2015, competidor directo de Booking.

La falta de transparencia de despegar en la oferta de los servicios y las reiteradas denuncias de abuso por parte de los clientes con los precios, la hacen propensa a que estos competidores impacten en la participación del mercado a sabiendas de los reconocimientos que tienen, con mejor calidad de servicio, más beneficios y una mejor política de precios.

Otro factor o dilema que afecta a estas nuevas empresas, las cuales comienzan a ganar terreno en el mercado latinoamericano, es que algunos proveedores de los servicios tienen un fuerte vínculo comercial establecido desde hace años con Despegar, además de que las agencias minoristas perciben a estas empresas (OTAs) como una amenaza para su permanencia en el mercado.

#### **4.4.2.1 Matriz de perfil competitivo**

En este análisis se utilizarán ponderaciones que medirán la importancia de cada factor crítico de éxito en el sector.

Nota: La asignación de valores será subjetiva.



Tabla 2. Matriz perfil competitivo

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Despegar		Pricetravel		Almundo		Booking	
		Clasificación	R ponderado	Clasificación	R ponderado	Clasificación	R ponderado	Clasificación	R ponderado
Portafolio de servicios	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Precio	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Marca	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Ventas cruzadas	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09
Fidelización	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Diseño del sitio	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Días hasta la compra	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Presencia online Redes sociales	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Seguridad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Recurso Humano	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Advertising Publicidad	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Logística inversa	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Poder de negociación	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Internacionalización	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Total	1		2,62		2,23		2,44		3,58

Mayor Debilidad	1
Menor Debilidad	2
Menor Fortaleza	3
Mayor Fortaleza	4

Se pudo identificar las falencias de Despegar respecto a sus competidores, entre las que se resaltan el precio, las ventas cruzadas, días hasta la compra y Fidelización del cliente como factores en los que se debe poner atención, si la empresa quiere permanecer en el mercado y posicionarse como marca líder. En Latinoamérica se sabe que el nombre de la empresa es una de las marcas top of mind y que en cierta medida opera de forma monopolística gracias a que ofrece su portafolio de servicios en un mercado que está atrasado casi dos años en el uso de las tecnologías de la información.

La brecha que existe entre los países más eficientes en TI y Suramérica se ha ido acortando. Es decir que se han reducido la barrera de entrada para competidores que ofrecen los mismos servicios que Despegar y que inclusive llevan en el mercado del turismo online más tiempo. Es el caso de **Booking** quien se muestra muy fuerte en la percepción de la marca, la oferta de precios, la fidelización del cliente, las ventas cruzadas, internacionalización y poder negociación.

Recuérdese que esta empresa opera en más de 221 países, tiene convenios con los principales proveedores de alojamiento en el mundo, aerolíneas, empresas terrestres de transporte en tren y bus. Se destaca también el hecho de que usuarios latinoamericanos están comenzando a usar esta plataforma para la adquisición de los servicios por precio, amplia oferta, servicio al cliente y ningún tipo de publicidad engañosa.

**Pricetravel**, es otro competidor que si bien su principal operación está en México ha decidido expandirse al territorio suramericano utilizando de puente a Colombia en su estrategia. La marca la han ido adoptando como alternativa en la compra de paquetes turísticos al caribe; centro américa y México. Es decir que ha sabido segmentar el mercado y poco a poco está trabajando en la fidelización del cliente cuando piense en esta clase de destinos. A pesar de que el modelo de sol y playa ha dejado de ser el preferido de muchos viajeros, aun su tamaño de mercado es considerable y rentable, por lo que despegar no debería desentenderse de este mercado en el sentido de que no innova en las ofertas del segmento y ha querido fortalecer un poco más las ofertas a lugares con fuerte riqueza cultural. Esto no está mal siempre y cuando sea imposible posicionarse como líder, pero si la empresa ya lo fue, no debería dejar de trabajar en el segmento facilitando la entrada de nuevos competidores. Una manera de mantener el control en caso de estar ya posicionado sería aplicar una estrategia de integración vertical hacia delante con importantes proveedores del sector y lugares con proyecciones de crecimiento en tránsito de viajeros.

Es de cuidado la fuerte expansión de **almundo** sobre todo de su centro de servicios, lo que indica que quieren proyectarse en ser una agencia mayorista de turismo con el mejor servicio al cliente, orientándolo en el proceso de compra y facilitando la recepción de quejas y reclamos de usuarios en servicios prestados por los proveedores adheridos a la OTA.

Despegar no puede ofrecer el portafolio de productos como si lo fuera a vender una vez y es que parece que solo estuviera interesada en tomar el dinero del cliente, pues él, lo percibe de esta forma. Esto es muy grave si se quiere mantener en un mercado en el que se ha reducido la brecha en el uso de las TI (Países, Generaciones X Y Z, Empresas) y se ha facilitado la entrada de nuevos competidores que ofrecen el mismo servicio o servicio sustituto. Debe trabajar mucho en la fidelización del cliente la cual presenta una correlación con los días hasta la compra y las ventas cruzadas, pues si el cliente confía en la empresa, el tiempo hasta la compra se reduce y se aumenta el número de servicios adquiridos por el consumidor en el proceso.

#### **4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas**

El sector terciario o de servicios ha tenido gran protagonismo en el desarrollo de países emergentes a través del empleo y la educación, gracias a que cada año, se ha reducido la brecha tecnológica que existía antes del 2000 respecto a los países desarrollados, sobre todo en la parte centro y sur del continente americano. La integración de los dos sectores (Terciario y tecnológico), facilita la operación de compañías de servicio de transporte y turismo como despegar, alargando su ciclo de vida y la de sus productos en un mercado altamente competitivo. Es decir que la implementación de herramientas tecnológicas o explícitamente el uso de las tecnologías de información, convierte a la empresa en un producto innovador (a todo su portafolio de servicios) y que actualmente aún está en etapa de crecimiento. Cabe resaltar que para algunos este tipo de empresas se encuentra en una etapa de maduración pues no se considera la evolución de las TI y su impacto en la forma de ofrecer los productos y servicios de estas compañías que aún pueden seguir creciendo.

*Nota: La etapa de introducción la tuvo en el momento que se lanzó al mercado implementando las tecnologías de información.*

A continuación, se determinará el grado de competencia de Despegar dentro del sector mencionado y las oportunidades y amenazas que allí va a encontrar. Es decir, se mirará si es viable seguir generando utilidades y obtener una buena rentabilidad.

**Amenaza de nuevos competidores:**

¿Es fácil que entren nuevos competidores? ¿Qué barreras de entrada existen?

Diferenciación de productos: Los productos o servicios ofrecidos en el sector no son altamente diferenciados pues la única ventaja comparativa se deriva del precio y el número de proveedores. Para el sector terciario específicamente los servicios de viajes y turismo, la ventaja se encuentra en las opciones que hay de aerolíneas y hoteles. (Incluye fechas de vuelos y estadía).

En el caso de los intermediarios que ofrecen estos servicios, la diferenciación está en la forma de hacerlos llegar al público con el uso de tecnologías de la información como la internet. Esta última no es la única herramienta que define a las tecnologías de la información.

Valor de la marca: Existen empresas que fueron los iniciadores de tendencia de las compras de productos y servicios a través de la internet, lo que afianza la marca en la mente de los consumidores. Una conducta aprendida. Lo anterior es lo mismo que ocurre en los niños cuando son conscientes del producto que consumen y lo asocian a una marca, la marca que les gusta o les disgusta.

Ventajas en la curva de aprendizaje: En el diseño de campañas de promoción hay compañías con años de experiencia que saben cómo desarrollar un perfecto cronograma para su ejecución, disminuyendo costos y ampliando su alcance.

Tienen suficiente data (indicadores) para hacer una retroalimentación de que funciona y que no. Es decir que reducen el costo de oportunidad entre las campañas ejecutadas, pues estas se convierten en experimentos controlados.

No es lo mismo para una empresa que recién entra al negocio, la cual requiere una fuerte inversión bajo incertidumbre en diferentes campañas.

*Nota: Cada empresa debe hacer un "feedback".*

Accesos a canales de distribución: La dificultad para distribuir los servicios se puede calificar como baja.

Prácticas predatorias:

Empresas con un fuerte músculo financiero, pueden presionar al alza los precios de los productos o servicios sin que les retribuya alguna ganancia por un tiempo mientras el nuevo entrante se retira del mercado o desaparece de él.

Requerimientos de capital:

El monto de inversión inicial para ingresar a operar en el sector es bajo (sector de servicios por internet), pero la industria del turismo se caracteriza por los altos costos de capital y una alta proporción de costos fijos a los costos totales, sobre todo en el sector hotelero.

Economías a escala:

Existen considerables economías de escala en este sector terciario de la economía. El alto costo de capital que se presenta en proyectos relacionados requiere que desde el principio se gestionen adecuadamente los recursos para obtener utilidades y una rentabilidad óptima que supere los costos de capital.

Ej.: Los proyectos hoteleros, deben ejecutarse reduciendo espacios que permitan la construcción de más habitaciones y así poder hospedar un mayor número de clientes.

También con el uso de compañías de outsourcing, las organizaciones reducen el recurso humano vinculado directamente con ellas, reduciendo costos operativos y en ocasiones aumentando los niveles de eficiencia en el área contratada.

En las campañas de publicidad, estas a mayor número de impresiones, reproducciones, y emisiones en tv estipuladas en el contrato, menor es el costo de cada comercial o anuncio.

Regulaciones gubernamentales: La protección de los datos, los impuestos y la publicidad engañosa son los principales temas que tratar por los gobiernos respecto a la aparición y uso de nuevas tecnologías de la información, ya que es evidente que las empresas relacionadas con la venta de servicios por internet están haciendo lo que quieren con la información de sus clientes e incluso la utilizan como producto de comercialización. (venta de datos a otras empresas).

Las transacciones a veces se registran en cuentas fuera de los países donde se ofrecen los servicios, lo que facilita la evasión de impuestos si no se lleva un control y registro de cada venta por parte de los entes reguladores del gobierno.

La mayoría de los servicios son bienes intangibles, bienes que no se pueden consumir y solo se pueden usar, por eso los gobiernos y sus entes de control están trabajando para evitar que se sobrevalore la oferta de esta empresa o no se cumpla con los precios, los cuales muchas veces se inflan con costos que le omiten al cliente y este no se da por enterado hasta finalizar la compra.

Aunque no hay normas estrictas para la entrada de prestadores de servicio de esta clase, las empresas deben cumplir con las leyes en materia de comercio de cada país. No se puede olvidar que los gobiernos están trabajando en la normativa para la operación de empresas como Despegar y Uber con una ventaja competitiva en el uso de las tecnologías de información y que golpea a los pequeños intermediarios y prestadores directos de los servicios.

A continuación, se anexa la clasificación los operadores de servicios turísticos según la normatividad en Colombia.

<b>Clasificación Legal</b>	<b>Naturaleza/Funciones</b>
<b>Agencias de Viajes y Turismo (Decreto 502 de 1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar, promover y vender planes turísticos nacionales, para ser operados por las agencias de viajes operadoras establecidas legalmente en el país.</li> <li>- Organizar, promover y vender planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional.</li> <li>- Reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos.</li> <li>- Tramitar y prestar asesoría al viajero en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad del desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales.</li> <li>- Prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos.</li> <li>- Reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte.</li> <li>- Operar turismo receptivo, para lo cual deberán contar con un departamento de turismo receptivo y cumplir con las funciones propias de las agencias de viajes.</li> </ul>
<b>Agencias de Viajes Operadoras (Decreto 502 de 1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operar dentro del país planes turísticos programados por agencias de viajes del exterior y del país.</li> <li>- Organizar y promover planes turísticos para ser operados por ellas mismas, sus sucursales y agencias si las tuviere, de acuerdo con la ubicación de cada una de ellas dentro del territorio Nacional.</li> <li>- Prestar los servicios de transporte turístico de acuerdo con las disposiciones que reglamentan la materia.</li> <li>- Brindar equipo especializado tal como implementos de caza y pesca, buceo y otros elementos deportivos, cuando la actividad lo requiera.</li> <li>- Prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional del Turismo.</li> </ul>
<b>Agencias de Viajes Mayoristas (Decreto 502 de 1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar y organizar planes turísticos nacionales e internacionales, para ser ejecutados por agencias de viajes operadoras y vendidos por agencias de viajes y turismo.</li> <li>- Programar y organizar planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional por sus corresponsales o agentes y para ser vendidos por las agencias de viajes y turismo.</li> <li>- Promover y vender planes turísticos hacia Colombia, para ser ejecutados por las agencias de viajes operadoras establecidas en el país.</li> <li>- Reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos, para ser vendidos por las agencias de viajes y turismo.</li> </ul> <p>Las agencias de viajes mayoristas no podrán vender directamente al público, no pudiendo por lo tanto establecer ni mantener contacto comercial con este. Sin embargo, responderán solidariamente con la agencia vendedora ante el usuario por las reclamaciones que se presentaren (Artículo 7 Decreto 502 de 1997).</p>
<b>Establecimientos Hoteleros y de Hospedaje (Ley 300 de 1996)</b>	Se entiende por establecimiento hotelero o de hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje

<b>Clasificación Legal</b>	<b>Naturaleza/Funciones</b>
<b>Concesionarios de Servicios Turísticos en Parque (Ley 300 de 1996)</b>	<p>Mediante un contrato de concesión, la entidad de Parques Nacionales Naturales de Colombia, entrega un área de vocación ecoturística a un operador profesional durante un horizonte de tiempo determinado, para que éste maneje y opere los servicios ecoturísticos de la zona seleccionada. Esta figura tiene, entre otros, los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la asignación de recursos técnicos, operativos y administrativos de la unidad de Parques Nacionales hacia actividades de conservación, seguimiento, control y educación.</li> <li>• Mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios ecoturísticos existentes.</li> <li>• Impulsar la competitividad en las actividades ecoturísticas.</li> <li>• Contribuir con la sostenibilidad financiera para el manejo y conservación.</li> <li>• Promover el desarrollo sostenible de la región.</li> </ul>

Fuente: Súper intendencia de industria y comercio de Colombia

Nota: Esta puede cambiar acorde a la normatividad de cada país, pero a modo de ejemplo se deja expuesta la información anterior.



**Amenaza de productos sustitutos:**

El sector de servicios turísticos en sí, no se ve amenazado por productos sustitutos, solo se afecta la forma en que se consumen (usan) los productos, sobre todo en tiempo de recesión económica donde la gente opta por no hacer viajes internacionales si no locales, no utilizan las aerolíneas para su desplazamiento, si no buses, y no se hospedan en hoteles de categoría si no en hostales o casas (apartamentos) compartidas o de albergue temporal. Se supone que los productos sustitutos realizan la misma función, reducen costos o proporcionan un mejor servicio según Michael Porter.

Este sector es muy sensible a los precios, depende de los días, horarios de vuelo, y ubicación de los hoteles que según el mercado objetivo a veces pueden llegar a ser sobrevalorados. Esto se complementa con los cambios en la estructura de la población, los hábitos y estilos de vida, el comportamiento de los consumidores (usuarios), composición de los hogares, las tendencias y las modas como el ecoturismo.

Otro factor es la fragmentación del mercado, que permite personalizar la oferta de servicios segmentando mejor el mercado, por tendencias, gustos, edades, creencias, sexo, orientación sexual entre otros, todo esto se distancia de ser un producto sustituto. Se podría hablar de una extensión de la línea de viajes y turismo, pero no del desarrollo de una nueva categoría de producto.

**Rivalidad de los competidores:**

¿Existe una fuerte competencia entre los competidores existentes? (online y offline)

¿Hay alguna empresa que domine el mercado?

La rivalidad en la cuota de mercado se vuelve intensa por el número y tamaño de los

competidores directos que compiten a través de la diferenciación del producto, los costes y precios y más en un modelo de negocio con tasas de crecimiento superiores a la del sector. Existen presiones en la reducción de precios que afectan la rentabilidad de las pequeñas empresas en temporada baja pues en temporada alta, la oferta y la demanda es equilibrada, incluso esta última puede llegar a superar la oferta a ciertos destinos. A pesar de la poca rentabilidad que puedan tener algunas de estas empresas, no es un motivo para salir del mercado cuando sus objetivos son de posicionamiento como despegar el cual lleva muchos años en el mercado en un sector de servicios turísticos a través de internet que es dominado por pocas empresas, por lo cual pueden imponer sus condiciones. Recuérdese curva de experiencia.

Los jugadores aspiran a ser líderes: Todas las empresas que han ingresado a operar en la región latinoamericana quieren posicionarse como la marca líder en la mente de los consumidores(usuarios), lo que exige una alta inversión en publicidad, contrarrestar las barreras de entrada por el alto poder de negociación de algunos actores del mercado y la alta segmentación de los servicios ofrecidos para poder diferenciarse. Ej: Ecoturismo, Turismo nocturno, entre otros. Aquí prima el servicio postventa y las estrategias de fidelización.

Presupuesto publicidad: Empresas ya maduras, al ser pioneras en la forma de ofrecer los servicios cuentan con gran capital para invertirlo en campañas publicitarias que usan a líderes de opinión e iconos juveniles. Pueden enfocar sus campañas a la marca (Branding) y la captación de nuevos clientes (Marketing de la marca y Marketing del servicio), lo que dificulta la entrada a nuevos competidores pues solo podrían abocar por una de las dos estrategias si no quieren arriesgar todo el presupuesto asignado al departamento de marketing.

la competencia está compuesta por diferentes sistemas de transporte, la categoría o lugar de

hospedaje, y diferenciación de los paquetes turísticos. En Latinoamérica existe un competidor particular, Buquebus en Buenos Aires Argentina, el cual opera igual que el resto de las empresas en el sector, pero con medios de transporte marítimos.

Cabe destacar que este es un mercado que continúa expandiéndose y acrecentando sus ganancias cada año lo que puede que no perjudique notablemente a los competidores o por lo menos los que entran con buen capital y un amplio número de proveedores de servicios. De esta manera se puede concluir que los operadores reconocidos por su marca tienen más facilidades de acceso a nuevos proveedores y por ende extender el portafolio de productos o servicios para el cliente.

#### **Poder de negociación de los compradores o clientes:**

Es un mercado con muchos oferentes, pero muy pocas empresas posicionadas en la venta de servicios turísticos en la internet, lo que evita las presiones de los consumidores(usuarios) a bajar los precios. La causa principal es que estas empresas tienen la facilidad de aplicar estrategias de precio (competencia desleal) como un mercado de oligopolio.

Al ser intermediarios de un amplio catálogo de aerolíneas y hoteles, pueden forzar dicha variable, lo cual hace que el cliente se enfoque más en exigir servicios de calidad y así mismo obliga a estas empresas a diversificar su portafolio y diferenciarlo, pues el costo de cambiarse a la marca de la competencia es relativamente bajo. El consumidor es sensible al precio y si percibe que el acceso a un producto o servicio afecta el margen de compensación por su labor(salario) este exige calidad.

Nota: No siempre el consumidor se verá afectado por los precios de los productos, ya que el alto poder de negociación de los intermediarios en la prestación de los servicios hacen que los

proveedores los bajen. Además, los compradores también tienen alto poder de negociación, resultado de su concentración o compras mayoristas (vuelos y habitaciones de hotel) igual que la facilidad de acceso a información a los diferentes bienes o servicios (costos, revisiones y comentarios en redes sociales, categoría del producto).

**Poder de negociación de los proveedores:**

¿Es baja o alta la atomización del mercado?

El número de proveedores es alto en los servicios de hospedaje, pero es bajo en los servicios de transporte lo que le da a estos últimos mayor poder de negociación en el ajuste de precios. Dicha situación se compensa con el elevado grado de especialización que tienen los intermediarios del sector y que les permite ser la mejor ventana de promoción de los servicios.

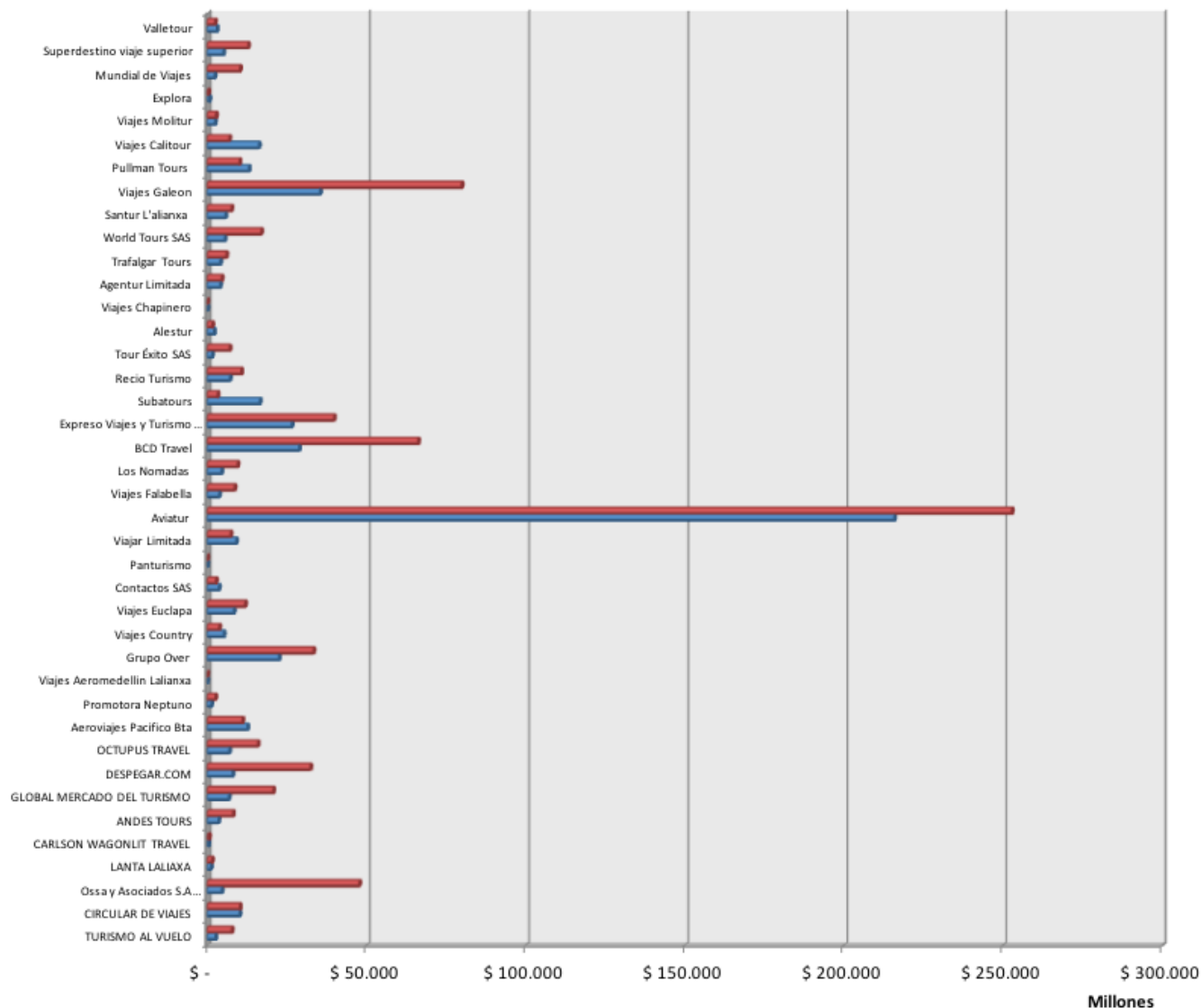


Figura 12. Ventas agencias de viajes

Fuente: Superintendencia de industria y comercio, 2010

Nota: Al ser servicios que no son sustitutos, les da cierta ventaja a los proveedores. Es decir, se depende totalmente de ellos mientras la competencia sea baja (número de proveedores).

Existe una dependencia entre intermediarios, proveedores del servicio de transporte aéreo y proveedores de las aeronaves, pues estas últimas son quienes abastecen de aviones o mejor aún, alquilan los aviones a los segundos, lo que impacta en los costos de transporte ofrecidos a los intermediarios. Entrar a desarrollar su propia flota de aviones es costoso tanto a nivel de capital

financiero como de recursos humanos, lo que da total poder de negociación a quienes desarrollan los aviones.

Una de las preocupaciones de los proveedores directos de transporte aéreo y de servicio de hospedaje, son las tarifas excesivas cobradas (gastos administrativos) por los intermediarios. Esto genera presión en costos y disminución de precios lo que impulsa a mirar otras opciones de distribución.

Nota: Muchas veces, los hoteles se sienten obligados a renovar contratos con agencias o intermediarios bajo condiciones que no generan utilidades y rentabilidad debido al posicionamiento que estas tienen en el mercado como distribuidores de los servicios.

### **Impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva:**

*Tabla 3. Impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva*

		Amenaza de nuevos competidores
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
		¿Puede entrar en el sector teniendo una fuerte relación con los proveedores?
		¿Sus clientes son leales a su marca?
		¿Hay altos costos iniciales para el negocio?
		¿Son los activos necesarios para operar el negocio?
		¿Existe un proceso crítico o fundamental para su negocio?
		¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los RH o tecnología necesarios?
		¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?
		¿Cuenta con marca registrada?

		Amenaza de Productos sustitutos
Si	No	
		¿Hay productos sustitutos reales o puros para los productos disponibles en este sector?
		¿Los clientes tienden a buscar productos o servicios sustitutos , en este caso servicios mas económicos?
		¿Son los clientes fieles a los productos o servicios existentes?
		¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro proveedor del servicio?

		Rivalidad de los competidores
Si	No	
		¿Hay muy pocos competidores?
		¿Existe un lider del mercado?
		¿El mercado esta en etapa de crecimiento?
		¿Los costos fijos son elevados?
		¿El producto o servicio es único?
		¿Es fácil abandonar el negocio o no acarrea altos costos?
		¿Es difícil para los clientes cambiar de proveedor del servicio?

		Poder de negociación de los compradores o clientes
Si	No	
		¿Hay un gran número de compradores en relación con el número de oferentes en este sector?
		¿El comprador necesita una gran cantidad de información en relación con el uso del producto servicio ?
		¿El comprador es consciente de la necesidad de información adicional?
		¿ Los clientes son altamente sensibles al precio?
		¿Son productos o servicios únicos o se diferencian del resto?
		¿Se ofrecen incentivos a los compradores?

		Poder de negociación de los proveedores
Si	No	
		¿Hay un gran número de potenciales proveedores?
		¿Son comunes los productos o servicios que usted necesita adquirir como operador?
		¿Las compras a proveedores directos representa gran parte de las ventas de su negocio?
		¿Es difícil para los proveedores vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?
		¿Está bien informado acerca de su mercado, proveedores y productos o servicios?

Fuente: Elaboración propia Nota: El anterior cuestionario se adapta a la propuesta de los profesores Cole Ehmke, Joan Fulton, and Jay Akridge en su publicación de la Universidad de Purdue: Industry Analysis: The Five Forces sobre los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva expuesta por Michael Porter . (Ehmke, Fulton, & Akridge, 2004).



#### 4.4 Análisis del cliente y del consumidor

Se define el mercado meta de acuerdo con criterios de segmentación demográficos, psicográficos y socioculturales para identificar las características de los consumidores o usuarios. En el proceso se delimitan unas variables que faciliten su clasificación teniendo en cuenta su ingreso, estado marital y su estrato socio económico, pero sin olvidar factores motivacionales y de estilos de vida que ayuden a catalogar a los individuos de forma cualitativa.

Antes de detallar los criterios de segmentación se debe tener en cuenta que los posibles clientes tienen unas necesidades y deseos que están vinculados a un propósito, que adaptado al sector terciario puede ser un viaje de negocios o turismo con la intención de conocer gente o disfrutar de una experiencia. Además de que algunos son consumidores o usuarios híper conectados con altas tasas de uso de las tecnologías de la información como el internet y en muchos casos no leales a una sola marca.

##### **Demográfica:**

- Edades entre 18-40 años ya que comparten gustos, hábitos de consumos y las experiencias como principal activo. Acceden a créditos de consumo o utilizan tarjetas de crédito para tal fin.
- Edades entre 41-60 años buscan desconectarse de la rutina, relajarse. La inversión en viajes y turismo proviene de sus ahorros.
- Edades entre 61-90 años, Usualmente viajan en grupo o excursiones. Buscan vivir nuevas experiencias por ser personas que han trabajado toda su vida y nunca tuvieron tiempo o las facilidades para acceder a este servicio. Igual que en el anterior, de acuerdo a la teoría

del ciclo de vida de Franco Modigliani, invierten sus ahorros (desahorro).

**Ingreso:** 0- 689.455,00

689.455,00-1378.910,00

1'378.910,00-2'068.365,00

2'068.365,00-2'757.820,00

2'757.820,00-3'447.275,00

Mas de 5 salarios mínimos mensuales.

*Nota: Estos intervalos de salario se pueden redondear ej: 0-700.000*

**Estado marital:** Soltero, Casado

**Estrato Socioeconómico:** 1,2,3,4,5,6

**Sexo :** Hombre, Mujer

**Sociocultural:**

**Étnica:** Afro, Caucásico

**Tipo de viajero:**

Universitario, Pareja Dinki, Corporativo, Jubilado, Individual (solitario)

**Psicográfica:**

**Estilos de vida :**

- Sol y playa.
- Aventurero.

- Amante de la naturaleza.
- Amante del campo.
- Cosmopolita.
- Deportivo.

### ***Motivacionales***

Descubridor: Quiere conocer nuevas culturas, paisajes.

Vital: Busca diversión

Familiar y étnico: Visitar a un familiar o amigo.

Generalista: Combina las tres anteriores.

Cultural-Vacacional: Busca descubrir nuevas culturas y a la vez descansar o relajarse.

Vacacional: Busca disfrutar con su familia pero a la vez divertirse, descubrir y descansar.

**Tasa de uso:** Usuario intenso, Mediano, Leve, No usuario

*Nota: Se hace referencia al uso de la internet para adquirir los servicios.*

**Lealtad de la marca:** Ninguna, Alguna, Intensa

### 4.5 Estructura organizacional de los participantes del sector

#### Despegar

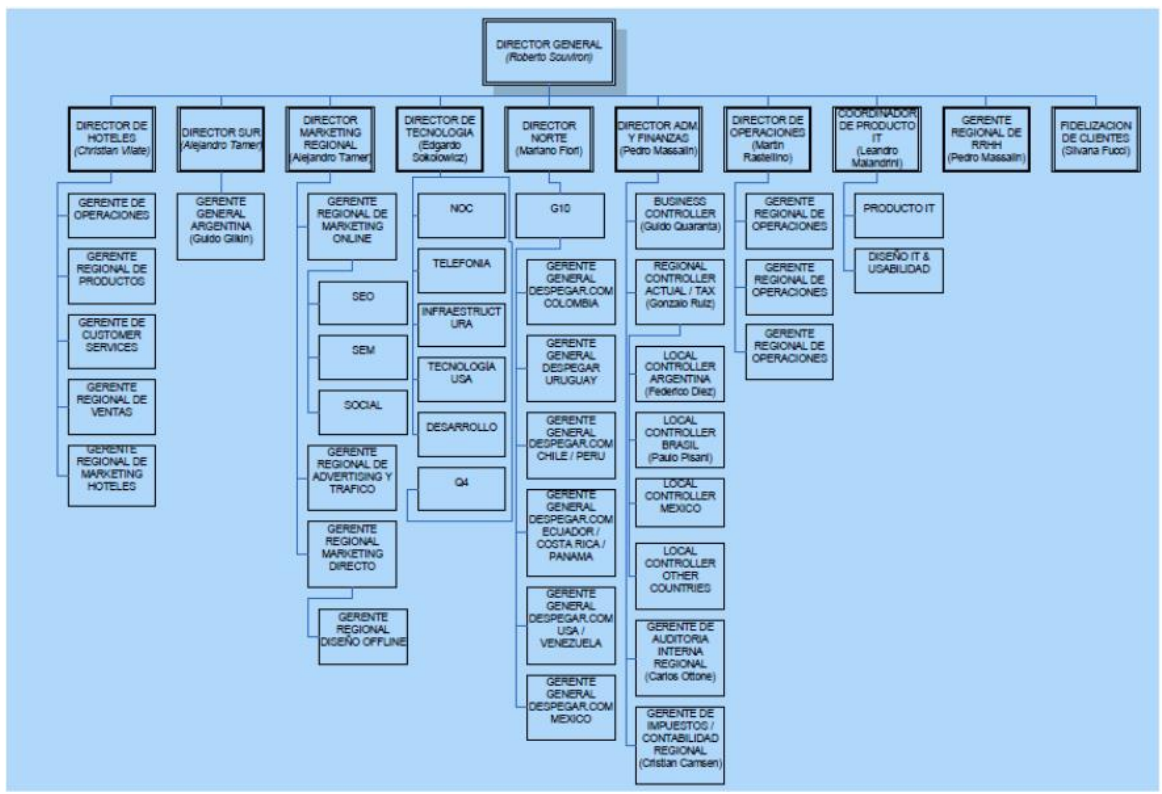
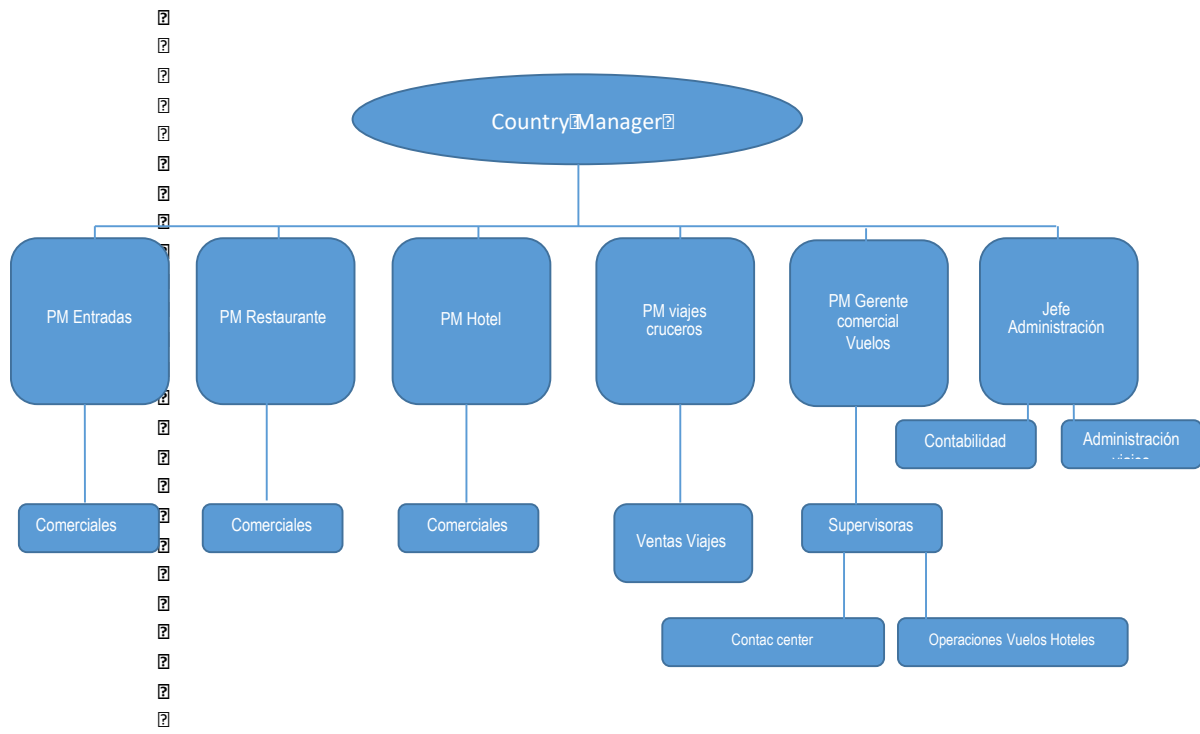
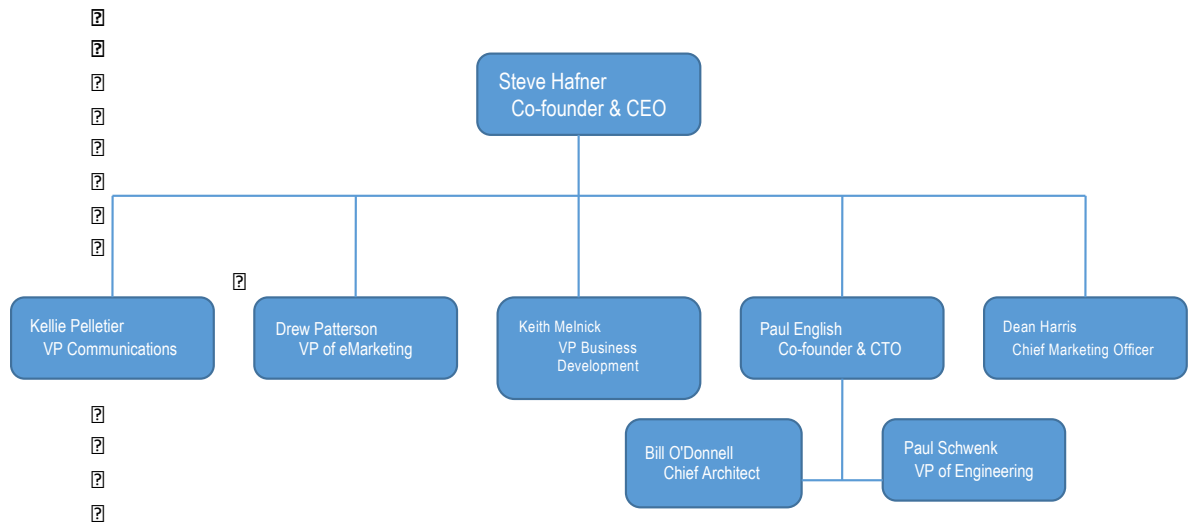


Figura 13. Estructura organizacional

### Atrápalo



### Kayak



Nota: Los últimos dos organigramas se obtuvieron de fuentes no oficiales por lo que no se asegura la veracidad de la información.

**Otras maneras de contactarnos**

**Envíanos un mensaje**

Nombre:

Email:

Teléfono:

Tu mensaje:

**Llámanos**

Sin costo desde México:  
 01 (800) 570-0988

Sin costo desde Argentina:  
 0800-666-1181

Sin costo desde Colombia:  
 01 (800) 752-2250

Sin costo desde EE. UU. y Canadá:  
 1 (800) 231-9820

Desde otros países:  
 +52 (998) 881-2485

Atención a clientes: 24hrs, 365 días del año

**Escríbenos**

email  
 servicio.clientes@pricetravel.com

Correo  
 PriceTravel

Figura 14. Respuesta Pricetravel

*Pricetravel dio respuesta a la solicitud*

Estimado Carlos,

¡Gracias por haber contactado a PriceTravel!

Por este medio confirmo que hemos recibido su correo electrónico. Le informamos que tenemos datos que le pueden ser de utilidad en la siguiente liga:

<http://careers.pricetravel.com.mx/pricetravel/>

Es la única información que se puede compartir.

Estamos para atenderle en cualquier duda o pregunta que tenga.

Saludos cordiales,

Servicio al Cliente

contact@pricetravel.com.mx

Teléfono gratuito en México: 01 800 570-0988

EE. UU. y Canadá: 1 (800) 231-9820

Resto del mundo: +52 (998) 881-2485

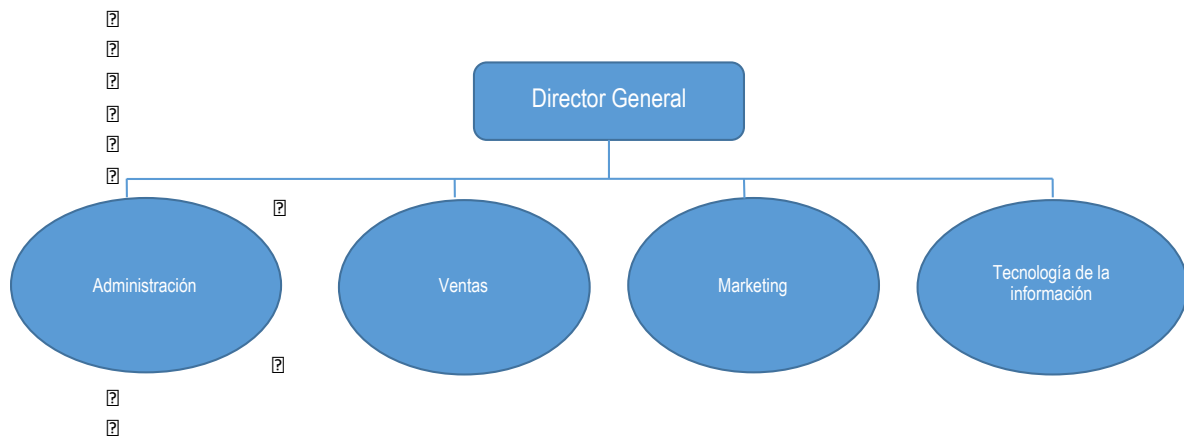
[www.pricetravel.com.mx](http://www.pricetravel.com.mx)



Figura 15. Pricetravel Productos

Fuente: <http://careers.pricetravel.com.mx/pricetravel/>

Dada esta respuesta y fuente de información, se asume subjetivamente un organigrama general de los departamentos de la empresa.



## Organigrama propuesto:

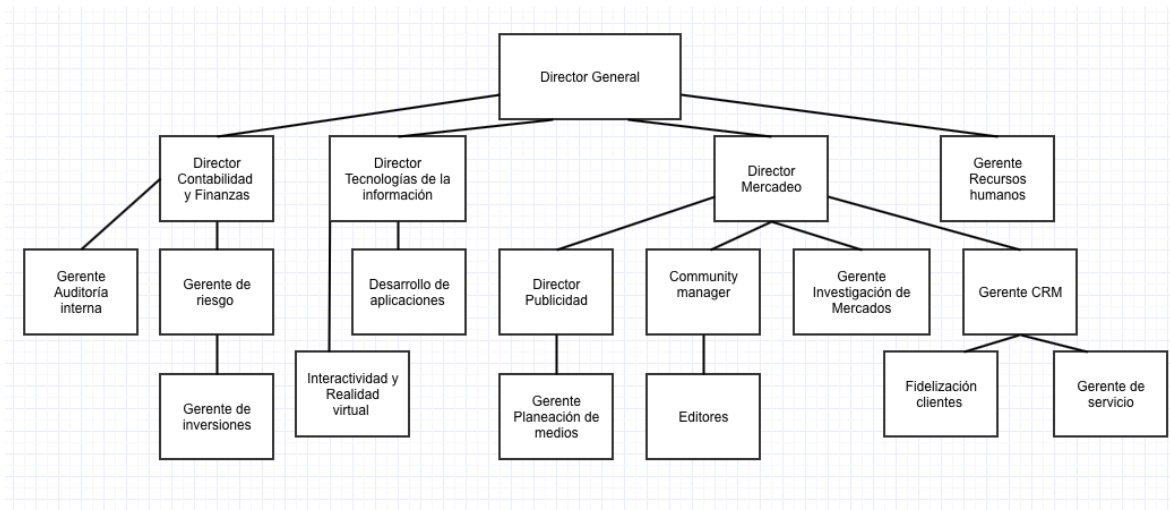


Figura 16. Organigrama propuesto Despegar

El organigrama propuesto simplifica la estructura organizacional de Despegar para evitar perder el control de las diferentes áreas cuando se generan muchas divisiones. En el caso del Director de Publicidad, estará encargado de gestionar y desarrollar las campañas online y offline. También tiene la responsabilidad de compartir información con el gerente CRM para que este haga una retroalimentación de las mismas y pueda medir la respuesta de los clientes y categorizarlos.

Nota: Primero se espera categorizar al cliente y luego segmentarlo ampliando la línea de producto dentro de la categoría.



## 4.6 Mapa de productos y precios



Los servicios básicos de turismo son el hospedaje y el transporte para los cuales se hará la comparación en los precios sugeridos de cada proveedor y los precios en orden ascendente. También se integrará estos dos servicios como uno solo, extendiéndose a un nuevo producto denominado la categoría de paquetes.

Se anexan los precios para cuatro de los servicios ofrecidos por Despegar y sus competidores. La fecha de ingreso es 01/04/2016 y la de salida 30/04/2016.

Basados en las primeras 10 sugerencias de la página:

Tabla 4. Comparación precio despegar y sus competidores

	<b>Booking</b>	<b>Despegar</b>	<b>Pricetravel</b>
1	\$ 8.031.080,00	\$ 10.082.314,00	\$ 3.876.923,00
2	\$ 7.917.053,00	\$ 4.571.589,00	\$ 6.294.102,00
3	\$ 9.315.926,00	\$ 9.684.927,00	\$ 6.206.957,00
4	\$ 15.485.557,00	\$ 5.504.026,00	\$ 12.557.261,00
5	\$ 8.863.546,00	\$ 12.027.837,00	\$ 24.616.882,00
6	\$ 14.281.684,00	\$ 7.929.006,00	\$ 4.716.299,00
7	\$ 27.372.754,00	\$ 11.571.638,00	\$ 4.432.157,00
8	\$ 7.599.598,00	\$ 9.067.256,00	\$ 3.499.749,00
9	\$ 9.594.110,00	\$ 8.879.916,00	\$ 9.190.796,00
10	\$ 12.131.855,00	\$ 4.572.923,00	\$ 9.353.457,00
			N=29 noches

Organizada de menor a mayor precio:

	<b>Booking</b>	<b>Despegar</b>	<b>Pricetravel</b>
1	\$ 948.450,00	\$1.331.390,00	\$2.772.661,00
2	\$ 1.190.140,00	\$ 1.416.360,00	\$2.837.331,00
3	\$ 1.218.110,00	\$ 1.550.775,00	\$3.085.716,00
4	\$ 1.464.788,00	\$ 1.654.247,00	\$3.198.236,00
5	\$ 1.556.337,00	\$ 1.665.006,00	\$3.356.315,00
6	\$ 1.624.778,00	\$ 1.698.298,00	\$3.499.749,00
7	\$ 1.647.887,00	\$ 1.701.517,00	\$3.527.473,00
8	\$ 1.647.887,00	\$ 1.775.989,00	\$3.581.065,00
9	\$ 1.730.281,00	\$ 1.790.315,00	\$3.610.442,00
10	\$ 1.757.746,00	\$ 1.852.056,00	\$3.652.695,00
			N=29 noches

Precio noche:

	<b>Price travel</b>	<b>Despegar</b>	<b>Booking</b>	<b>Price travel</b>	<b>Despegar</b>	<b>Booking</b>
1	\$ 133.687,00	\$ 347.666,00	\$ 276.933,79	\$ 95.609,00	\$ 45.910,00	\$ 32.705,17
2	\$ 217.038,00	\$ 157.641,00	\$ 273.001,83	\$ 97.839,00	\$ 48.840,00	\$ 41.039,31
3	\$ 214.033,00	\$ 333.963,00	\$ 321.238,83	\$ 106.404,00	\$ 53.475,00	\$ 42.003,79
4	\$ 433.009,00	\$ 189.794,00	\$ 533.984,72	\$ 110.284,00	\$ 57.043,00	\$ 50.509,93
5	\$ 848.858,00	\$ 414.753,00	\$ 305.639,52	\$ 115.735,00	\$ 57.414,00	\$ 53.666,79
6	\$ 162.631,00	\$ 273.414,00	\$ 492.471,86	\$ 120.681,00	\$ 58.562,00	\$ 56.026,83
7	\$ 152.833,00	\$ 399.022,00	\$ 943.888,07	\$ 121.637,00	\$ 58.673,00	\$ 56.823,69
8	\$ 120.681,00	\$ 312.664,00	\$ 262.055,10	\$ 123.485,00	\$ 61.241,00	\$ 56.823,69
9	\$ 316.924,00	\$ 306.204,00	\$ 330.831,38	\$ 124.498,00	\$ 61.735,00	\$ 59.664,86
10	\$ 322.533,00	\$ 157.687,00	\$ 418.339,83	\$ 125.955,00	\$ 63.864,00	\$ 60.611,93

Nota: al ingresar a Booking no se refleja el precio por noche, por lo que se dividió el valor total por 29.

Promedio	<b>Booking</b>	<b>Despegar</b>	<b>Pricetravel</b>
Sugeridos	\$ 12.059.316,30	\$ 8.389.143,20	\$ 8.474.458,30
Menor a mayor	\$ 1.478.640,40	\$ 1.643.595,30	\$ 3.312.168,30
			n=10

Se Anexa diez primeros precios sugeridos para transporte aéreo y en orden ascendente:

	Kayak	Despegar	Pricetravel
1	\$ 2.394.580,25	\$2.125.489,00	\$ 2.230.551,00
2	\$ 2.394.580,25	\$2.125.489,00	\$ 2.445.791,00
3	\$ 2.394.580,25	\$2.193.069,00	\$ 2.445.791,00
4	\$ 2.834.272,00	\$2.201.602,00	\$ 2.591.576,00
5	\$ 2.834.272,00	\$2.314.352,00	\$ 2.733.996,00
6	\$ 2.834.272,00	\$2.416.742,00	\$ 2.785.686,00
7	\$ 2.834.272,00	\$2.416.842,00	\$ 2.921.976,00
8	\$ 2.834.272,00	\$2.416.842,00	\$ 2.994.736,00
9	\$ 2.834.272,00	\$2.416.842,00	\$ 3.031.826,00
10	\$ 2.837.435,25	\$2.416.842,00	\$ 3.137.216,00

Notas:

- Se hizo la conversión con la TRM de Colombia del día viernes del mes de marzo del año 2016. Cabe resaltar que estas empresas no se basan en dicho indicador para convertir los precios en dólares pues dependen del valor asignado a cada dólar por las instituciones financieras prestadoras de los servicios de crédito (tarjetas de crédito).
- Hay precios sugeridos que son iguales pero la diferencia radica en los horarios de vuelo.
- Kayak y Booking son empresas asociadas pertenecientes al mismo grupo empresarial.

Precio sugerido paquete turístico:

	Pricetravel	Despegar
1	\$ 8.204.334,00	\$10.476.323,00
2	\$ 8.805.510,00	\$ 7.069.975,00
3	\$ 10.454.038,00	\$10.403.275,00
4	\$ 16.095.568,00	\$ 9.296.838,00
5	\$ 17.666.152,00	\$ 8.572.506,00

Precio menor a mayor paquete turístico:

	Pricetravel	Despegar
1	\$ 6.281.236,00	\$ 5.685.715,00
2	\$ 6.554.036,00	\$ 5.770.680,00
3	\$ 6.887.062,00	\$ 5.923.505,00
4	\$ 6.899.842,00	\$ 6.000.400,00
5	\$ 6.946.404,00	\$ 6.010.771,00

Se concluye que, en la categoría de hoteles o servicios de hospedaje, Booking tiene los mejores precios si se realiza la búsqueda en orden ascendente y Despegar como marca de referencia en Latinoamérica sigue a la cabeza superando a Pricetravel entre los competidores regionales. En cuanto a los vuelos y paquetes, Despegar es la mejor alternativa en este círculo de competidores. Quiere decir que el poder de negociación de Despegar con los proveedores es mayor que el de Pricetravel.

## 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 5.1. Ficha técnica

Tabla 5. *Ficha técnica Investigación de mercados*

<b>Ficha técnica de la investigación de mercados</b>	
Empresa contratante	Carlos Alberto Correa Builes
Referencia del estudio	Percepción, fidelización y recompra.
Objetivo	Tener conocimiento de la percepción de la marca y validar si un mejor servicio es clave para los procesos de recompra.
Naturaleza del estudio	Cuantitativa
Técnica de recolección	Encuesta online por Google forms, encuesta presencial
Instrumento	Cuestionario estructurado con 21 preguntas(Anexo)

Elemento muestral	Inicialmente personas entre los 21-60 años familiarizadas con las nuevas tecnologías de la información que al menos hayan comprado una vez por internet, que perciban ingresos desde 748 mil pesos mensuales, que tenga orientación a la búsqueda de experiencias, la aventura y nuevas tendencias.
Lugares de muestreo - Alcance	Buenos aires y Medellín: Laboratorio hematológico, Unicentro de Medellín, florida centro comercial, casa del egresado universidad de Medellín.
Nivel de confianza y margen de error	90%
Tamaño de la muestra	53
Fecha del trabajo de campo	3-6 de diciembre 2018

## 5.2. Resumen ejecutivo de la investigación:

Se pretende explorar por que el usuario de despegar no es fiel a la marca y como la percibe en un sector terciario tan competitivo y relevante para el PIB de un país que, gracias a las tecnologías de la información, permiten evaluar con mayor precisión a través de la recolección de datos el comportamiento de la empresa en su relación con el cliente. Para esto se evaluará como se siente el usuario al comprar en un sitio web, si este prefiere las agencias de viajes tradicionales y si compra inmediatamente la primera oferta que se le ofrece o busca más opciones sin olvidar los aspectos que le ayudan a elegir y si el servicio es un factor relevante para pagar más. Por lo anterior se decide ahondar dentro de la encuesta buscando las motivaciones del cliente al momento de elegir el proveedor del servicio que pueden incluir las facilidades de pago y el servicio postventa.

Dentro de la investigación encontramos que los hábitos de consumo han cambiado en cuanto al uso de los servicios.

### **5.3. Definición del problema/oportunidad:**

En el sector de viajes y turismo uno de los factores más importantes al momento de decidir qué opción tomar es el precio, partiendo de esta premisa ¿Cuáles otros aspectos son relevantes para los viajeros y como esto influye en los procesos de recompra y la fidelización de la marca?

### **5.4. Objetivos de la investigación de mercados:**

Encontrar que otros aspectos diferentes al precio motivan al cliente al momento de elegir su agencia de viajes.

Determinar si el servicio al cliente influye en los procesos de recompra.

Conocer si los usuarios prefieren las agencias de viajes online o tradicionales.

Validar si una mayor oferta en el portafolio de servicios de la agencia despegar está generando ventas cruzadas.

### **5.5. Metodología aplicada**

Se realiza una investigación cuantitativa a través del uso de la encuesta como herramienta de recolección de datos compuesta por 21 preguntas en su mayoría de selección múltiple y única respuesta.

A continuación, se determina el tamaño de la muestra para la realización de la encuesta y así obtener una perspectiva de como el usuario ve a despegar sin olvidar los objetivos de mercado que impacten en la variable de las ventas.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

N= 100 personas entre los 21 y 60 años

Z= nivel de confianza 1-  $\alpha$  del 90% para un valor Z= 1.65

e= Margen de error permisible del 7,9%

p= Es la proporción que esperamos encontrar de aceptación 50%

n= 53

## 5.6. Limitaciones de la investigación

La disponibilidad de tiempo y disposición de las personas a las que se les envía la encuesta en línea.

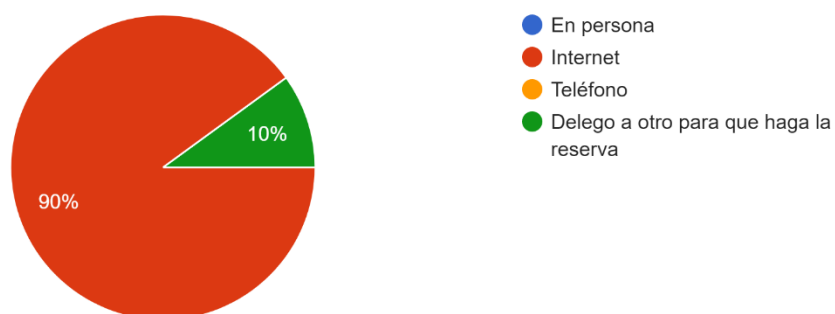
## 5.7. Hallazgos y resultados de la investigación

La investigación nos permite conocer en cuanto a percepción, la confianza que tiene el usuario en los medios no tradicionales de adquisición de vuelos y hoteles. Se habla de la anterior apreciación que tienen los encuestados de una manera subjetiva pues se les da la opción de que respondan como se sienten. Al mismo tiempo se evalúa que los motiva a viajar, si el servicio es lo más relevante y cada cuanto tiempo lo hacen, lo que puede ser de gran utilidad a la hora de segmentar el mercado y personalizar la oferta.

Se le dará gran importancia a la variable tiempo que para una futura investigación puede complementarse con la época del año en la que prefiere el cliente viajar para así determinar la frecuencia de promoción del portafolio de servicios.

Si usted planea reservar un vuelo u hotel en este momento ¿Cómo preferiría hacer su reserva?

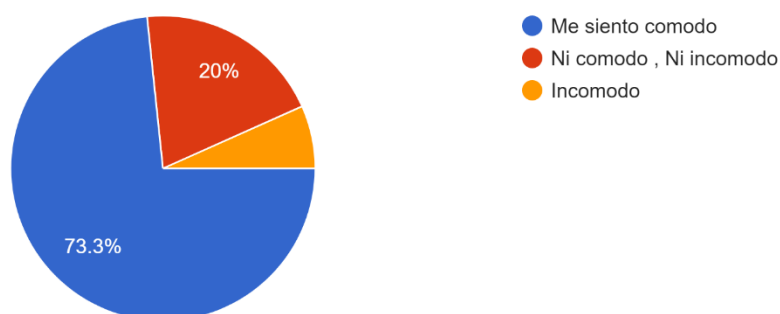
30 respuestas



La preferencia por los medios no tradicionales es una muestra de que esta opción se ha convertido en un hábito al momento de buscar un servicio, en este caso vuelos, hoteles, autos, cruceros lo que favorece la confianza en el medio.

¿Cómo siente planear su viaje a través de la plataforma o sitio web de las agencias de viajes online?

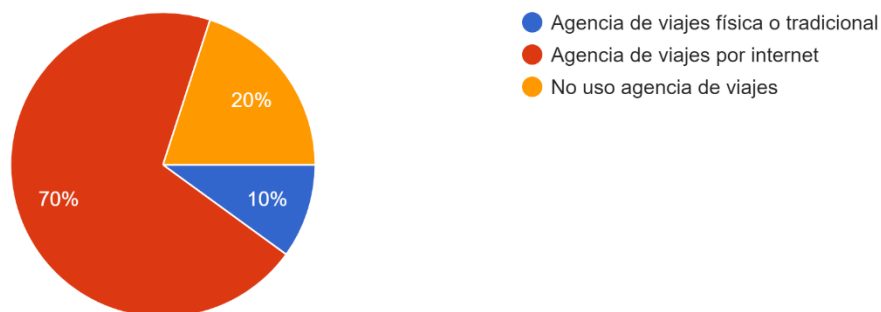
30 respuestas





Cuándo buscas información y vas a comprar un pasaje de avión, estadía en un hotel, alquilar un auto, un viaje en ... ¿Qué tipo de agencia de viaje prefiere?

30   respuestas



Las dos graficas validan lo anterior.

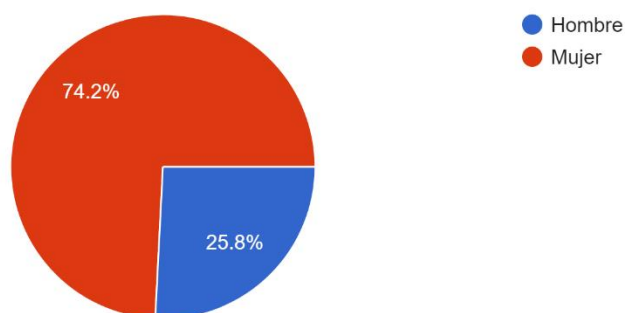
### 5.7.1 Informaciones variables de clasificación

#### Información sociodemográfica

- Hasta el momento de las personas que participaron en la encuesta el 74.2% son representados por la población femenina y el 25.8% masculina para un total de 23 mujeres y 8 hombres.

Indique su sexo

31   respuestas



- El 45.14 % corresponde a la población que esta entre los 21 a 29 años de edad, 38.7% personas entre los 30 y 39 años de edad y 16% personas de 40 años en adelante.
- El 6.2 % vive en Bogotá, 3.1% en Buenos aires, 87.5% en Medellín, 3.1% en Toronto.
- La ocupación actual de los encuestados en su mayoría son empleados representado por un 87.9% , 6.1% estudiantes, 3% no labora y 3 % es autónomo e independiente.

## 5.7.2 Resultados generales

### 1. ¿Usted me podría decir con qué frecuencia compra alguno de los siguientes servicios?

El 77.8 % compra pasajes de avión con una frecuencia mayor a los 90 días, el 13.9% entre 0 a 30 días, 5.6% de 31 a 60 días y el 2.8% de 61 a 90 días.

El 72.2% adquiere estancias en un hotel con una frecuencia mayor a los 90 días, 16.7% entre 0 y 30 días, y el 11.1% entre 61 y 90 días.

Un paquete turístico un 83.3% lo adquiere con una frecuencia mayor a los 90 días, 13.9% de 0 a 30 días y 2.8% de 61 a 90 días.

El alquiler de autos como parte del portafolio de servicios de estas agencias el 69.4% nunca lo hace, el 27.8 % lo hace con una frecuencia mayor a tres meses y el 2.8% de 0 a 30 días.

El servicio de cruceros el 80.6% lo adquiere con una frecuencia mayor a 90 días, 8.3 % de 2 a 3 meses y el 2.8% de 4 a 6 meses.

La confianza del usuario de servicios turísticos en los canales alternos y no tradicionales se ve reflejada en el 86.1 % de las personas que en este momento si planearan hacer un viaje, lo haría a través de internet. el 8.3% lo delegaría a otra persona, dato interesante para las

agencias tradicionales aún vigentes en el mercado y que se explica más adelante él porque es importante.

El 5.6% de los usuarios prefieren hacerlo directamente e ir a buscar las agencias de viajes físicas.

**2. ¿Cómo siente planear su viaje a través de la plataforma o sitio web de las agencias de viajes online?**

El anterior resultado se puede validar con que el 66,7% se siente cómodo a la hora de planear su viaje en la plataformas o sitio web de los anunciantes.

**3. Cuándo buscas información y vas a comprar un pasaje de avión, estadía en un hotel, alquilar un auto, un viaje en crucero o comprar un paquete turístico, ¿Qué tipo de agencia de viaje prefiere?**

Es el mismo resultado que en la anterior pregunta donde el usuario busca información en las plataformas de las agencias de viajes online que utilizan las nuevas tecnologías de información como anclaje para la consecución de nuevos clientes. Las agencias tradicionales siguen siendo una de las alternativas de los usuarios que no quieren complicaciones.

**4. ¿Usted me podría indicar en cuales adquirió directamente algún servicio como un vuelo u hotel?**

El resultado de esta pregunta es relevante para las agencias tradicionales y no tradicionales, encontrando que un 80.06% compro su viaje directamente a través de la plataforma de Avianca, seguida por Booking en la compra de hotel con un 58.3% y viva Colombia dentro del servicio de vuelos con un 55.6%.

(Que las personas decidan adquirir los servicios directamente con las aerolíneas indica que las agencias tradicionales y no tradicionales pueden afianzar su alianza con las mismas

resaltando que son distribuidores autorizados y que pueden ofrecer dentro de su portafolio vuelos con las aerolíneas que los usuarios prefieren).

El 52.8% de las personas ha usado alguna vez a Despegar, lo que se aproxima a las compras en sitios especializados como Booking y a los proveedores directos del servicio de vuelo. Esto representa el peso que tiene la empresa dentro del sector y como es una de las primeras opciones de compra de los usuarios de estos servicios.

##### **5. ¿Cuál de los siguientes aspectos lo llevaron a elegir el tipo de agencia?**

El 52.8% de los encuestados afirman que la seguridad es lo más importante para ellos y eso concuerda con el uso de las agencias no tradicionales que han cambiado junto con la tecnología de la información los hábitos de consumo de los usuarios de servicios de viajes y turismo.

Es un dato relevante ya que cuando se inició la venta de estos servicios en las diferentes plataformas la gente no tenía confianza en el uso de los instrumentos financieros para la compra de esos productos.

El servicio está en segundo lugar como aspecto relevante con el 16.7%, y estar en esta posición es aún mejor para el objetivo de despegar lo que se justifica posteriormente en las conclusiones de la investigación.

El 52.8% afirma que la seguridad es el principal aspecto que los andan a elegir el tipo de agencia. Concuere con los hábitos de consumo.

El 16.7% dice que el servicio es el principal aspecto.

Nota: Que el 16.7 % diga que el servicio es el principal aspecto ya es un valor para considerar si el objetivo es aumentar los procesos de recompra, pues los usuarios que se

enfocan en este aspecto son clientes potenciales recurrentes que en su mayoría buscan seguridad y servicio.

**6. ¿Cuál de las siguientes opciones es más importante para usted en la decisión de compra?**

La relación costo beneficio con un 69.4 % es determinante al momento de tomar un decisión, igual que las recomendaciones de otros clientes con un 13.9 % que a pesar de no ser tan alto como la primera opción, puede tener un impacto significativo en el mediano y largo plazo para las operaciones de la empresa, su permanencia y la construcción de marca en la mente del consumidor que apenas se introduce en el uso de estos servicios a través de las agencias no tradicionales.

Nota: La construcción de marca de las agencias no tradicionales se diferencia de las tradicionales en que esta debe entrar a la mente del consumidor en tiempo récord y está más susceptible a ser descartada por los nuevos usuarios ya que gracias a las plataformas web 2.0 las personas pueden interactuar y compartir sus experiencias, generando cadenas ya sea de aceptación o rechazo a la marca, y es aquí donde comienza a ser relevante el segundo aspecto mencionado anteriormente; el servicio.

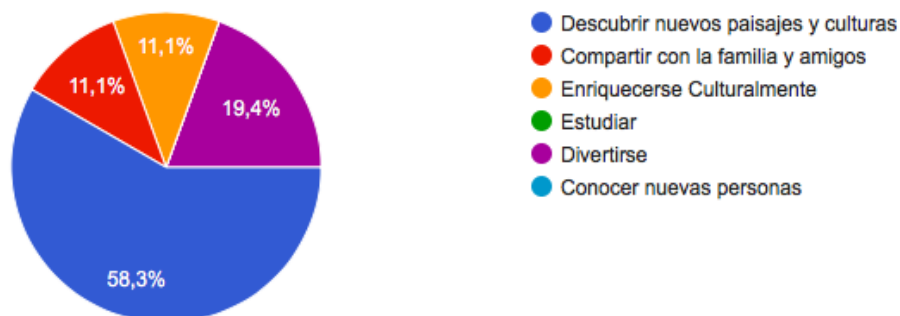
**7. ¿Usted pagaría más por un servicio si este fuera personalizado o a la medida según gustos o preferencias?**

El 38.9% de las personas lo haría. Este dato no se distancia de la actualidad donde las personas quieren que los identifiquen como “individuo” con gustos y preferencias únicas.

Nota: El usuario quiere un servicio adaptado a sus necesidades y deseos, el cual con las nuevas tecnologías se ha hecho fácil de personalizar y no realmente porque el individuo sea único, sino porque se ha podido segmentar mejor el mercado determinando los patrones más

comunes que se dividen en grupos. Es decir, han definido Targets más específicos dispuestos a adquirir el producto o servicio que se les ofrece.

## 8. ¿Que lo motiva a viajar?



El 58.3% quiere viajar para descubrir nuevos paisajes y culturas.

El 19.4% quiere divertirse y el 11.1% compartir en familia.

En países en vía de desarrollo este rubro es uno de los más importantes impulsado por la globalización de la información a la que ahora se tiene acceso lo que incentiva la curiosidad de las personas por descubrir un nuevo mundo. cabe resaltar que este efecto es reciproco en los países desarrollados que les produce curiosidad conocer países más limitados en cuanto a desarrollo social y tecnológico pero que Guardan riquezas culturales en ocasiones milenarias.

## 9. ¿Cuándo quieres comprar alguno de los servicios expuestos al inicio de la encuesta, que medio de pago utilizas?

El 69.4% usa la tarjeta de crédito como principal medio de pago. Dentro del ecosistema de las tecnologías de información esta ha sido el método tradicional de adquisición de un bien o servicio, lo que beneficia a entidades bancarias y empresas comercializadoras.

Nota: Banco y empresas se benefician de la tarjeta de crédito porque disminuye los tiempos hasta la compra de un servicio o producto, además de que se dinamiza la circulación del dinero entre entidades financieras que tienen entre su portafolio de servicios el alquiler del dinero reflejado en las tasas de interés. Lo anterior permite convenios entre la banca y las empresas dedicadas al comercio minoritario a través del incentivo en las tasas de interés y descuentos exclusivos de la marca.

El 13.9% usa la tarjeta débito y el 8.3% el efectivo.

El 5.8% tarjeta debito más cupón de descuento. Es un resultado bajo para lo que representa en las grandes economías el uso de los cupones como parte del ahorro al adquirir un bien o servicio y que se han vuelto un hábito en el consumo en las mismas.

Esta es una oportunidad de incentivar a los nuevos usuarios a que conozcan el servicio de Despegar y que posiblemente no tienen o no les interesa el uso de las tarjetas de crédito como instrumento financiero.

#### **10. ¿De las siguientes opciones, a donde prefiere viajar?**

Despegar ofrece la mayoría de sus servicios para estos destinos, los cuales incluyen ofertas en vuelos y hoteles. Dentro del sondeo vemos que Miami sigue siendo la ciudad más atractiva para el turista antioqueño en cuanto a destinos internacionales y San Andrés en destinos nacionales.

Nota: Esta investigación inicio hace dos años en el momento que Despegar segmento su mercado a los destinos mencionados y en donde abunda la mayoría de sus ofertas. Hoy en día a ampliado su oferta.

#### **11. En caso de ser usuario de Despegar.com ¿Cómo calificaría el servicio posventa?**

Reclamaciones, cambios de itinerario, recomendaciones por parte de la agencia.

El 41.7% no ha usado nunca a despegar, lo que representa posiblemente nuevos usuarios si despegar ejecuta bien su plan de mercadeo.

El 13.9% dice que es sobresaliente y el mismo resultado dice que es aceptable.

El 22.2% dice que es bueno y el 8.3% opina que es excelente.

**12. Si usted visitara el sitio web Despegar.com para armar su viaje; de los servicios ofrecidos, indique ¿cuáles tomaría?**

Los usuarios en su mayoría tomarían del portafolio de servicios de despegar los vuelos y hoteles con un 88.9% en el primero y 72.2% en el segundo.

El 11.1% alquilaría un auto a través de la plataforma de despegar y el 13.9% tomaría un crucero con esta agencia.

**13. Indique ¿cuál es su nivel de satisfacción con los servicios de Despegar?**

El 18.8% está completamente satisfecho.

El 78.1% satisfecho

El 3.1 % insatisfecho.

El uso de las plataformas online para la adquisición de servicios está expuesto a que un usuario la “traicione” así este satisfecho con la adquisición del producto. Por eso el grado de satisfacción de este debe aproximarse a la excelencia si se quiere fidelizar e incentivar los procesos de recompra puesto que en el mundo de las tecnologías hay infinidad de servicios parecidos y además de que cada día aparece más empresas intentando entrar a competir, no directamente pero que si acaparan esa parte del mercado que se descuida y no se segmenta adecuadamente.

**14. ¿Utilizaría sus servicios de nuevo?**

El 31.1% está seguro de que si utilizaría sus servicios de nuevo.

El 50% probablemente sí.

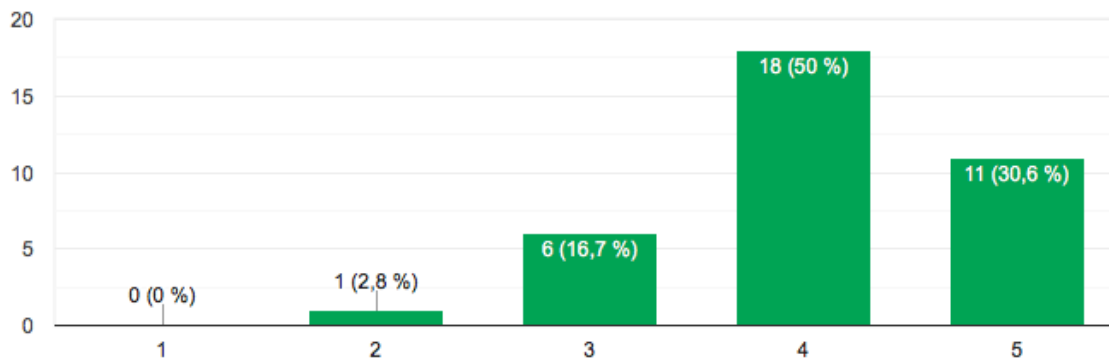


El 15.6 % puede que sí, puede que no.

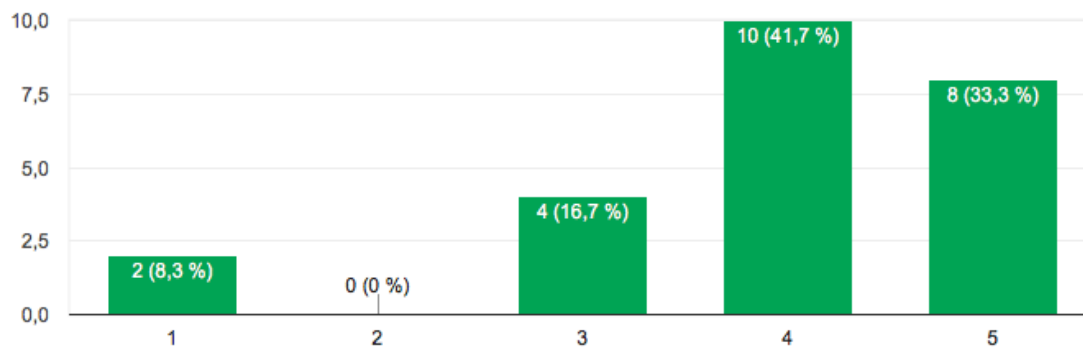
El 3.1% probablemente no.

Despegar debe preguntar a ese 31.1% porque están seguros de usar de nuevo sus servicios para determinar cuáles son los aspectos positivos que los clientes percibieron al momento de adquirir uno de sus servicios.

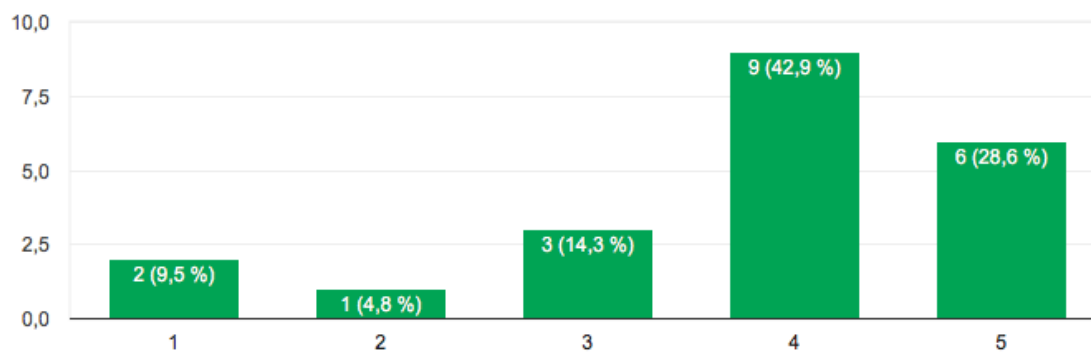
**15. De uno a cinco califique si Despegar.com es un sitio web amigable para informarse de los servicios de viajes y turismo.**



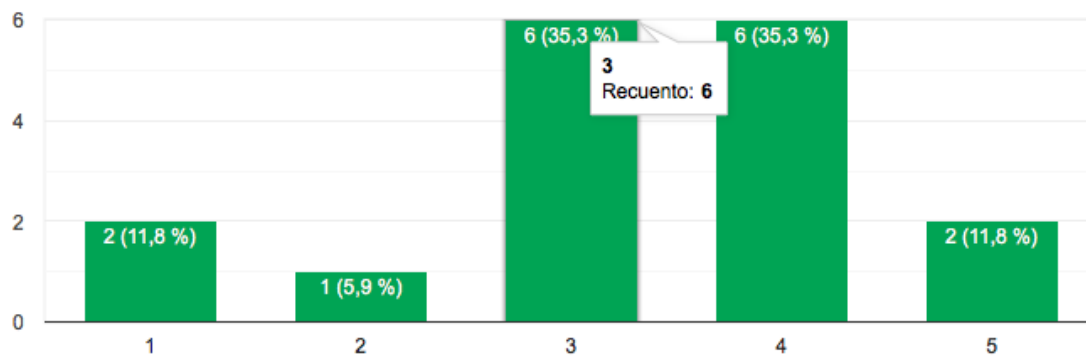
**16. De uno a cinco, ¿Cómo calificaría usted cada uno de los servicios ofrecidos por despegar? Solo responda si ha usado el servicio**



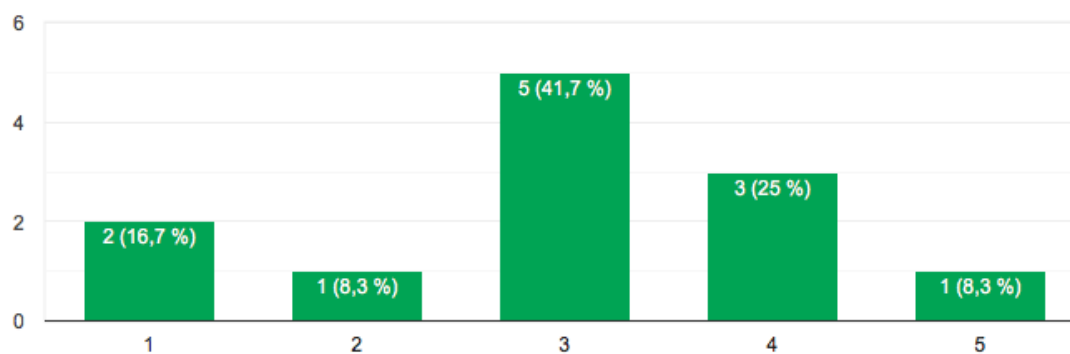
### Vuelo



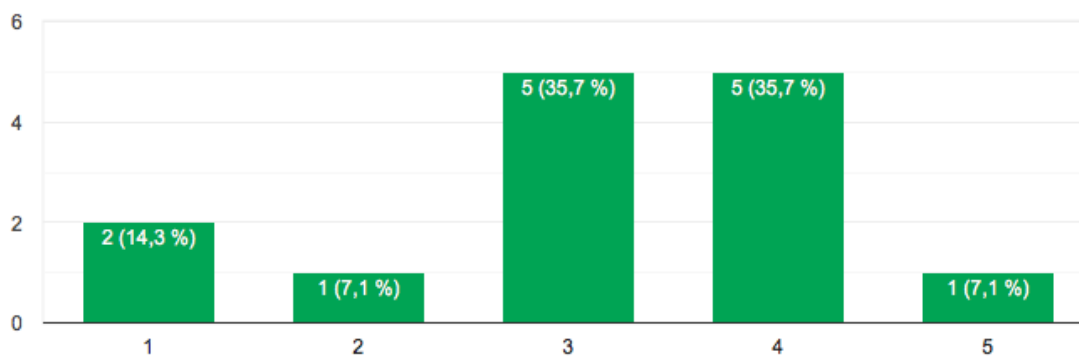
### Hotel



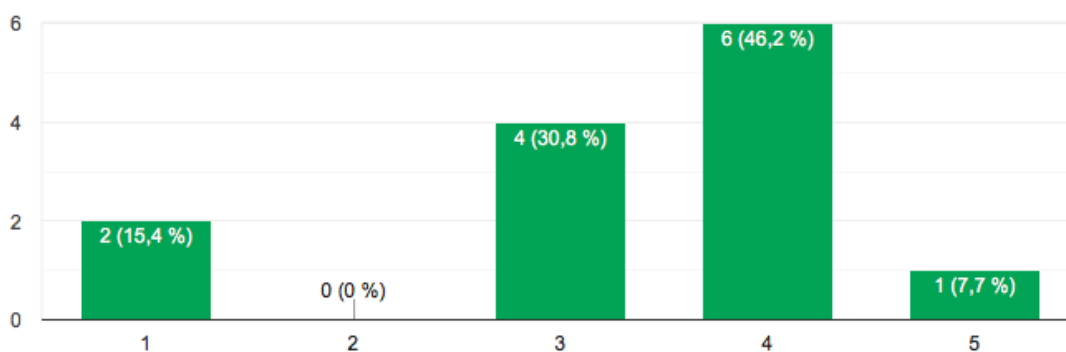
### Paquete (Vuelo más hotel)



### Crucero



### Alquiler de auto



### Actividades

#### 17. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de despegar.com en comparación con otras agencias?

Solo el 16.7% dice que mejor. Esta predispuesta a perder clientes.

El 41.7% un poco mejor. Estos usuarios están dispuestos a experimentar con otras agencias lo que representa para la empresa un mayor esfuerzo en recursos humanos y de capital para mantener a estos clientes, teniendo en cuenta que tendrá que afectar la variable precio para que no se vayan a otras agencias. Mas recursos y menor precio, esto es lo que hace importante invertir recursos en un mejor servicio para no afectar el precio.

El 37.5 % lo percibe igual el servicio que en otras agencias. Otro número importante que asegura que la empresa no tiene la capacidad de mantener una base de cliente fieles.

**18. ¿Recomendaría a Despegar para comprar su pasaje de avión, hotel, crucero, alquiler de auto o cualquier servicio relacionado con viajes y turismo?**

El 84% lo recomendaría. Aunque es un porcentaje alto no influye dentro de los objetivos de la empresa. En el mundo en que se mueve Despegar, todos los días llegan nuevos usuarios que prueban los servicios, y aunque algunos tienen una buena primera experiencia no terminan siendo fieles a la marca ni comprando de nuevo en ella, pero si se convierten en portadores voz a voz de lo que alguna vez han usado.

### 5.7.3. Comentarios puntuales

¿Cuál es el problema? El objetivo de cualquier empresa es crecer y permanecer en el tiempo y para ello debe vender en todo momento sus productos o servicios; ocurre que estas empresas llegan a un punto que maduran y la curva se hace estable. Esto sería en un escenario no tan vertiginosos y de tanto cambio como lo es las tecnologías de la información, aquí toca ofrecer una experiencia de usuario sin igual que sea amigable para el cliente tanto en la plataforma como en la atención pues si no, todo esos clientes que vengan por la recomendación de otros usuarios serán compradores de una sola vez y no clientes recurrentes, lo que al principio influye en el crecimiento de la empresa pero no en su permanencia ya que vendrán cada vez más empresas con

las que ellos experimentarían. Es aquí donde el servicio se convierte en la variable de permanencia.

#### 5.7.4 Conclusiones de la investigación

- Las agencias tradicionales se resisten a desaparecer y podemos aseverar que tiene aún mucho por ofrecer en este mercado terciario de servicios pues algunas ya han adoptado los nuevos canales de información para la oferta de su portafolio y en muchas ocasiones son contactadas por los usuarios para delegar su viaje o plan turístico. Esto para el cliente puede resultar más cómodo y ahorrarle tiempo en la búsqueda.  
Las agencias tradicionales están más vigentes que nunca pues el exceso de información es un factor que incide para que el usuario o consumidor delegue esta actividad a un tercero.
- EL servicio es un aspecto importante para cualquier usuario y que este en segundo lugar dentro de la investigación es mejor aún para los planes de despegar ya que no es el objetivo principal de muchas de las agencias que operan actualmente pues lo que prima en las nuevas plataformas es la seguridad en los procesos de compra. Oportunidad para despegar fidelizar e incentivar los procesos de recompra.
- La construcción de marca de las agencias no tradicionales se diferencia de las tradicionales en que esta debe entrar a la mente del consumidor en tiempo récord y está más susceptible a ser descartada por los nuevos usuarios, que gracias a las plataformas web 2.0 pueden interactuar y compartir sus experiencias, generando cadenas ya sea de aceptación o rechazo a la marca, y es aquí donde comienza a ser relevante el segundo aspecto más importante de la investigación; el servicio.

- Aunque Despegar quiere incrementar el porcentaje de participación de usuarios en su portafolio de servicios y sobre todo en aquellos que no son tan usados con tanta regularidad, debe enfocarse en el servicio que acompañado de una buena campaña de fidelización atraería a esos usuarios a experimentar aquellos servicios de poca circulación pero que se sabe son atractivos para cualquier viajero. Lo malo de los servicios como cruceros y automóviles es que estos necesitan de incentivos, ya sea cupones de descuento o descuentos 2\*1 pues se perciben como de alto costo para la mayoría de los usuarios.).
- Las ventas cruzadas se ven afectadas dentro de la empresa pues el nivel de satisfacción de los clientes no supera a lo que les podría ofrecer cualquier otra agencia, lo cual influye para que estos busquen cada servicio en diferentes plataformas y así armen su paquete. Es decir, el cliente como no está satisfecho con Despegar posiblemente solo compre el vuelo en esta plataforma, pero no el hotel.

#### **5.7.5. Recomendaciones de la investigación**

Se recomienda la implementación de un departamento única y exclusivamente para la experiencia de usuario que evalúe el uso de las tecnologías y el servicio en las fases del proceso hasta la compra haciendo un feedback de cada paso del cliente para determinar en qué punto este se motiva a finalizar la transacción o por el contrario se detiene. Lo anterior va a permitir mejorar la experiencia del cliente en la plataforma y adecuarla a sus gustos y necesidades siempre y cuando se utilice la información de retroalimentación de manera correcta. Para facilitar el proceso es esencial encontrar el personaje principal de Despegar a través de la creación del buyer persona.

Si se cumple con la recomendación anterior, se deben hacer ofertas en el proceso hasta la compra siempre y cuando nos percatemos que este ha abandonado la plataforma. Esto se logra a

través de seguimiento y llamadas telefónicas al usuario que permitan conectarnos con el de manera formal y directa (asesor-usuario).

Hacer un diagnóstico externo de lo que hace bien y lo que hace mal la competencia y que podría servir de mapa en la creación de una mejor experiencia de usuario dentro del portafolio de servicios, lo que ayudaría a mejorar las ventas cruzadas.

## **6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1. Objetivo del plan de mercadeo**

Mejorar la imagen de la compañía en cuanto a su oferta de precios en los procesos de compra de un servicio especialmente los vuelos debido a las variaciones que se presentan en el “Buyer Journey” y que impactan negativamente en sus decisiones. Esto con el fin que los usuarios no identifiquen a despegar como una opción secundaria o última opción al momento de adquirir un servicio de viajes.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Incrementar las ventas en el 2019 del portafolio de servicios 3 veces el valor de la inflación en Colombia del año inmediatamente anterior.
- Establecer estrategias de fidelización para los próximos 3 meses que permita la creación de una base de clientes recurrentes. (segmentar los grupos de personas para vincular una relación más personal y amigable con el cliente).
- Disminuir en un 10 % el coste de adquisición de un cliente CAC que se refleje en la rendición de cuentas del cuarto trimestre del 2019 (A través del servicio).



- Disminuir las tasas de reclamo en un 50% en las redes sociales para finales del año 2019 y que impactan en la reputación de la empresa.
- Definir 3 perfiles de clientes en los próximos 6 meses, crear un personaje a cada tipo de cliente identificados a través de una buena segmentación psicográfica y así ofrecerle lo que este considere más adecuado para su experiencia y su bolsillo.
- Reducir los costos variables del negocio en al menos un 10 % para el final del presente año (mejorar relación con proveedores y establecer acuerdos mayores a un año)
- Incrementar mínimo a dos el número de transacciones por cliente en la plataforma de Despegar apoyándose en el uso de canales tradicionales de comunicación como el teléfono.
- Disminuir el margen de utilidad de cada servicio en un 20% a cambio de convenios con entidades financieras que incentiven un mayor número de transacciones. (Esto permitirá que la marca se acerque más a posibles nuevos usuarios).

### 6.3. Presupuesto de ventas

Tabla 6. Estados financieros Despegar

**Key Financial & Operating Trended Metrics**

(in thousands U.S. dollars, except as noted)

	Pro Forma				1Q18	2Q18	3Q18	4Q18
	1Q17	2Q17	3Q17	4Q17				
<b>FINANCIAL RESULTS</b>								
Revenue	\$124,999	\$123,462	\$131,468	\$144,011	\$148,593	\$128,259	\$121,247	\$132,515
Revenue Recognition Adjustment	(\$3,321)	(\$59)	\$1,310	\$7,578				
Cost of revenue	31,140	35,087	37,869	38,383	43,646	42,088	36,673	49,703

<b>Gross profit</b>	<b>90,538</b>	<b>88,316</b>	<b>94,909</b>	<b>113,206</b>	<b>104,947</b>	<b>86,171</b>	<b>84,574</b>	<b>82,812</b>
<b>Operating expenses</b>								
Selling and marketing	35,546	43,289	41,097	46,356	46,410	43,450	41,572	42,925
General and administrative	18,869	18,618	15,318	19,821	15,888	16,986	17,130	17,599
Technology and product development	15,408	17,644	18,907	19,349	19,225	18,732	16,821	16,376
<b>Total operating expenses</b>	<b>69,823</b>	<b>79,551</b>	<b>75,322</b>	<b>85,526</b>	<b>81,523</b>	<b>79,168</b>	<b>75,523</b>	<b>76,900</b>
<b>Operating income</b>	<b>20,715</b>	<b>8,765</b>	<b>19,587</b>	<b>27,680</b>	<b>23,424</b>	<b>7,003</b>	<b>9,051</b>	<b>5,912</b>
Net financial income (expense)	(6,156)	(1,611)	(2,880)	(6,232)	(2,831)	(5,292)	(11,026)	(18)
<b>Net income before income taxes</b>	<b>14,559</b>	<b>7,154</b>	<b>16,707</b>	<b>21,448</b>	<b>20,593</b>	<b>1,711</b>	<b>(1,975)</b>	<b>5,894</b>
Adj. Net Income tax expense	2,418	4,254	4,373	2,617	4,235	471	(501)	2,864
Income tax expense	2,486	3,806	4,190	1,512	4,235	471	(501)	2,864
<i>Adjustment</i>	<i>\$68</i>	<i>(\$448)</i>	<i>(\$183)</i>	<i>(\$1,105)</i>				
<b>Net income /(loss)</b>	<b>12,141</b>	<b>2,900</b>	<b>12,334</b>	<b>18,831</b>	<b>16,358</b>	<b>1,240</b>	<b>(1,474)</b>	<b>3,030</b>

Fuente: <https://seekingalpha.com/article/4246970-despegar-com-2018-q4-results-earnings-call-slides>

Tabla 7. Presupuesto de ventas

	<b>Presupuesto de Ventas Despegar 2019</b>		
	4Q19	4Q18	4Q17

Ingresos	\$ 145.528 (\$132.515*(1+0.09829))	\$ 132.515	\$ 144.011
Costo de los Ingresos		49.703	38.383
<b>Margen Bruto Ganancia Bruta</b>		<b>82.812</b>	<b>105.628</b>
Gastos de Operación			
Ventas y comercialización		42.925	46.356
Gastos generales y administrativos		17.599	19.821
Tecnología y desarrollo de producto		16.376	19.349
Total Gastos Operativos		76.900	85.526
<b>EBIT Ingreso operativo</b>		<b>5.912</b>	<b>20.102</b>
Ingresos o gastos financieros		-18	-6.232
Utilidad antes de impuestos a la renta		5.894	13.870
Impuesto a la renta		2.864	1.512
<b>Utilidad neta</b>		<b>3.030</b>	<b>12.358</b>

Inflación 2018	3,18%	9,540%
Variación Tasa de Cambio	10,10%	10,10%
<b>Promedio</b>		<b>9,820%</b>

Nota: Se saca el promedio porcentual entre la variación de la tasa de cambio del mes de enero del 2018 hasta el mes de diciembre del mismo año y la inflación reportada por el Dane al final de dicho periodo.

Uno de los objetivos propuestos en el plan de mercadeo es incrementar el ingreso de despegar 3 veces el valor de la inflación del año inmediatamente anterior. Se utilizaron los datos que la empresa provee a los interesados en invertir en ella.

## 6.4. Formulación de Macro-Estrategias

### **Producto**

Crear experiencias de viaje no tradiciones que permitan diferenciar el portafolio de servicios de la empresa en un entorno de pocos oferentes, pero altamente competitivo. (Rentabilidad del portafolio por productos nuevos y especializados: viajes de aventura, excursiones privadas)

### **Precio**

Disminuir los costos variables en los procesos de compra.

### **Plaza y Ventas**

Diversificar los canales de atención y venta directa.

### **Promoción**

Diversificar la estrategia de marketing relacional a través de terceros. (uso de revistas en la categoría estilo de vida)

### **Servicio**

Implementar indicadores de servicio que en el corto plazo sean la base para mejorar la imagen de la compañía y en el largo plazo acrecienten su rentabilidad.

## 6.5. Formulación de estrategias

### Producto

Oferta de paquetes de turismo extremo para los más jóvenes, profesionales, que trabajan o son independientes y tienen un ingreso medio pero que aún dependen económicamente de sus padres.

- Existe un mercado que se “limita” a vivir experiencias, recién está ingresando al mercado laboral y están construyendo una vida crediticia con el acceso a productos financieros como las tarjetas de crédito, créditos de vehículo y libre inversión, que además aún vive con sus padres lo cual representa un ahorro para este individuo facilitándole un mayor gasto en actividades de ocio, viajes y aventura.

Crear paquetes de lujo para personas financieramente independientes y con altos cargos ejecutivos.

- Existe un mercado desatendido por Despegar y que tampoco es un viajero tradicional pues esta persona busca exclusividad y comodidad, pero a su vez es un individuo que no quiere pagar excesivamente por este tipo de servicio por lo que la empresa debe crear ofertas para el mercado de lujo.

Incentivar el turismo nacional de cada país a lugares de difícil acceso que pueden ser atractivos para un mercado no tradicional del sector al que pertenece Despegar.

- Hay una tendencia en los países andinos donde grupos de personas amantes de sus regiones y geografía nacional promueven tours privados y exclusivos en zonas olvidadas o de difícil acceso lo que desvela un nuevo mercado lleno de oportunidades para quienes viven en esas regiones.

## Precio

Respetar el precio de los servicios ofrecidos al usuario en los procesos de compra del sitio

- Establecer relaciones de un año en adelante con los proveedores y acordar con ellos modelos de fijación de precio. Esto ayudara a evitar cambios en los precios que aparecen en el sitio cuando el usuario estar por finalizar una transacción. En el caso de las aerolíneas acordar con ellas o con los proveedores mayoristas un numero de tiquetes limitado, en un tiempo específico y con un precio fijo avisando al usuario cuando estos se agoten.
- Para el caso de las aerolíneas es diferente ya que el precio base de un tiquete depende de externalidades como los costos operativos y las utilidades esperadas de la aerolínea. Estas se componen en un 90% Costos operativos y un 10 % utilidades como precio de referencia, pero fluctúa cuando cierto número de tiquetes ya se ha vendido lo que hace difícil controlar las variaciones de los precios. Para cumplir con la estrategia de respetar los precios y no perder consecuentemente al cliente se debe crear una base de usuarios que estuvieron interesados en un determinado vuelo, que no decidan hacer la compra inmediatamente pero que a futuro finalizaran el proceso si se les avisa que el precio esta alrededor de lo que inicialmente vieron en le sitio. (recomendación)

Fuente: <https://viajetip.com/precio-los-boletos-avion-cambia-tanto/>

Aplicar una estrategia de ajuste de precios si la persona abandona la compra.

- Disminuir el margen de ganancia cuando la persona adquiriera más de un servicio y desista de hacer la compra. (aplicar recordatorios en mensaje de texto de la expiración de la oferta)

## **Plaza**

Facilitar al usuario la interacción con la empresa fuera de las tecnologías de información y a través de canales de distribución más tradicionales que favorezcan una relación cordial entre ambos.

- La implementación de puntos físicos (centros de experiencia) en centros comerciales que permitan una relación directa con los usuarios para que conozcan la plataforma, se familiaricen con ella y puedan adquirir servicios turísticos en el lugar. Esto permite generar una conexión más familiar con el usuario con la intención de simpatizar y por ende ganarse su lealtad.
- Ferias Internacionales de cultura y turismo donde la persona pueda conocer un poco los lugares en los que Despegar ofrece su portafolio de servicios.

## **Promoción**

Distribución de artículos en revistas y periódicos en la categoría estilo de vida.

- Un buen artículo permitirá nutrir a lectores de ideas que lo guíen a vivir experiencias que puedan mejorar su calidad de vida con la oferta de servicios de Despegar.

## **Servicio**

Definir cinco indicadores claves de servicio que impacten positivamente en la rentabilidad de la empresa y su permanencia en el tiempo. Tasa de retención de clientes, Índice de recomendación, índice de satisfacción, Tasa de devoluciones, Tasa de reclamaciones.

**Nota:** No se tiene en cuenta un indicador en la resolución de las reclamaciones del cliente pues es subyacente a la tasa de reclamaciones que premisa como objetivo en la mejora de la percepción de la empresa en el corto plazo.

- Los 5 indicadores son la base para reducir el costo de adquisición de clientes e incrementar el valor de vida medio del cliente pues podríamos decir subjetivamente que para el primero existe una correlación entre el vos a vos y las medidas mencionadas y en el caso de la vida del cliente es evidente que una buena gestión de estos indicadores son la mejor estrategia para fidelizar o al menos generar el hábito de que utilicen los servicios de despegar por la seguridad y confianza que este les brinda.

**Nota:** Un cliente satisfecho es la mejor y más barata publicidad lo que disminuye el CAC.

Diversificar los canales de atención así este impacte en el margen de utilidad ya que el buen servicio es necesario para que el negocio sea escalable y permanezca en el tiempo.

### 6.5.1. Acciones o Tácticas:

#### **Producto**

Escoger los destinos del momento para este segmento de mercado con la implementación de estudios de mercado secundarios como herramienta de investigación y buscar proveedores que satisfagan la demanda del servicio de este mercado que se incluirá en el portafolio. Hablar con proveedores y operadores turísticos para tercerizar el servicio.

**Cronograma:** Bimestral teniendo en cuenta que hay diferentes épocas del año donde las personas tienen la oportunidad de viajar. Marzo-abril, Juni-Julio, octubre, diciembre y enero.

**Meta:** Cada bimestre adicionar al menos 2 nuevos destinos

**Responsable:** Área comercial

**Presupuesto:** 2% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 60.000 o COP180.000.000 APROX.



Crear el evento Despegar con festival de música al estilo picnic. Atraerá al mercado objetivo para el cual se desea desarrollar el nuevo producto o servicio.

**Cronograma:** Anual

**Meta:** Mejorar el perfil de imagen de la marca y registrar al menos 5000 personas en una base de datos dedicada a este evento para darle posterior manejo en cuanto a la oferta de los servicios de Despegar.

**Responsable:** Área de comunicaciones y área comercial.

**Presupuesto:** 10% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 303.000 o COP 909.000.000.

Contratar curadores de contenido para la revista de viajes y turismo que se repartirá en zonas comerciales y financieras donde trabaja nuestro mercado objetivo.

**Cronograma:** Bimestral

**Meta:** Distribuir 10.000 revistas en papel ecológico

**Responsable:** Área de comunicaciones

**Presupuesto:** 1% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 30.300 o COP 90.900.000

Contratar un influencer de viajes y aventura.

**Cronograma:** anual

**Meta:** Firmar un contrato de prestación de servicios cada año con algún influencer en la categoría de viajes y turismo.

**Responsable:** Área de comunicaciones, recursos humanos y mercadeo

**Presupuesto:** 0.5 % de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 15.150 o COP 45.450.000

**Precio**

Pedir el número de teléfono y correo electrónico del usuario para avisarle cuando el precio esté alrededor de lo que inicialmente vio en el sitio o la aplicación móvil.

**Cronograma:** Cada vez que el precio se ajuste al que primero vio el usuario.

**Meta:** Tasa de apertura sobre el 50% del mensaje de texto avisando el ajuste de precio y al menos 1.000.000 de mensajes de texto al mes. Cada mensaje tiene un valor de nueve pesos colombianos.

**Responsable:** Área de comunicaciones

**Presupuesto:** 1% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 30.300 o COP 90.900.000.

Analizar la política de descuentos de la empresa para poder ajustar los precios a la realidad del mercado teniendo en cuenta variables como la inflación, los impuestos y la tasa de cambio que dependen en gran medida de las políticas macroeconómicas del país en el que opera Despegar y que seguramente afecta sus utilidades de una región a otra.

**Cronograma:** Cada Trimestre

**Meta:** Ofrecer un máximo de descuento del precio de lista del 10% de cada servicio en el que esté interesado el potencial cliente

**Responsable:** Departamento de Finanzas y mercadeo

**Presupuesto:** 10% de la utilidad neta del año inmediatamente anterior. USD 19.154.000 \*10%= USD 1.915.400 o COP 5.746.200.000

### **Plaza**

Implementar stands de viajes en centros comerciales de las ciudades principales

Participar en los eventos promovidos por Procolombia

Construir centros de experiencia en centros comerciales

**Cronograma:** (2 enero- 31 diciembre)

**Meta:** Participar en al menos un evento al mes promovido por Procolombia

Tener finalizado un centro de experiencia en cada ciudad para el mes de marzo

Operar durante todo el año en 2 de los más importantes centros comerciales de cada ciudad con mini stands que faciliten la adquisición de los servicios de la empresa.

**Responsable:** Departamento de finanzas, publicidad, mercadeo, recursos humanos

**Presupuesto:** 20% de la utilidad neta del año inmediatamente anterior. **USD** 19.154.000 \*20%=  
USD 3.830.800 o COP 11.492.400.000

### **Promoción**

Reunirse con los directores de las principales revistas relacionadas con la categoría estilos de vida y en ellas publicar artículos cada dos meses.

Publicar cada dos meses artículos de viajes de página completa en los principales periódicos del país.

**Cronograma:** bimestral

**Meta:** Posicionar a la empresa como top of mind de agencias de viajes entre los suscriptores de estos medios de comunicación.

**Responsable:** Área de comunicaciones, mercadeo y publicidad

**Presupuesto:** 5% de la utilidad neta del último cuarto periodo. **USD** 151.500 o COP  
454.500.000

### **Servicio**

Pedir a los asesores comerciales que indaguen vía telefónica por que los usuarios abandonan la compra o porque cancelan su viaje.

Hacer encuestas de satisfacción del cliente cada vez que se finalice una compra.

Contratar servicio outsourcing en atención al cliente a través de llamadas telefónicas con el objetivo de hacer feedback con la ayuda de los asesores en la recolección de datos.

**Cronograma:** Enero-diciembre

**Meta:** Disminuir en un 20% las tasas de abandono en la compra para finales del 2019, mejorar calificación en la prestación del servicio en redes sociales con un mínimo puntaje de 4 y mantener el costo de satisfacer las necesidades de un cliente. Es decir que este nos prefiera por el servicio y buena experiencia de usuario en el sitio sin necesidad de aplicarle cupones de descuento para que finalice su compra.

**Responsable:** Área de servicio al cliente y mercadeo

**Presupuesto:** 3% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 90.900 o COP 272.700.000

### 6.5.2 Formulación de estrategias (Tabla)

Tabla 8. Formulación de estrategias

Macro-Estrategias	Estrategia	Acciones o Tácticas	
<p><b>Producto</b></p> <p>Crear experiencias de viaje no tradiciones que permitan diferenciar el portafolio de servicios de la empresa en un entorno de pocos oferentes, pero altamente competitivo</p>	<p><b>Producto</b></p> <p><b>Oferta de paquetes de turismo extremo para los más jóvenes, profesionales, que trabajan o son independientes y tienen un ingreso medio pero que aún dependen económicamente de sus padres.</b></p> <p>Existe un mercado que se “limita” a vivir experiencias, recién está ingresando al mercado laboral y están construyendo una vida crediticia con el acceso a productos financieros como las tarjetas de crédito, créditos de vehículo y libre inversión, que además aún vive con sus padres lo cual representa un ahorro para este individuo facilitándole un mayor gasto en actividades de ocio, viajes y aventura.</p>	<p><b>Producto</b></p> <p>Escoger los destinos del momento para este segmento de mercado con la implementación de estudios de mercado secundarios como herramienta de investigación y buscar proveedores que satisfagan la demanda del servicio de este mercado que se incluirá en el portafolio. Hablar con proveedores y operadores turísticos para tercerizar el servicio.</p>	<p><b>Cronograma:</b></p> <p>Bimestral teniendo en cuenta que hay diferentes épocas del año donde las personas tienen la oportunidad de viajar. Marzo-abril, Juni-Julio, octubre, diciembre y enero.</p> <p><b>Meta:</b> Cada bimestre adicionar al menos 2 nuevos destinos</p> <p><b>Responsable:</b> Departamento mercadeo y área comercial</p> <p><b>Presupuesto:</b> 2% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 60.000 o COP180.000.000 APROX.</p>

	<p><b>Crear paquetes de lujo para personas financieramente independientes y con altos cargos ejecutivos.</b></p> <p>Existe un mercado desatendido por Despegar y que tampoco es un viajero tradicional pues esta persona busca exclusividad y comodidad, pero a su vez es un individuo que no quiere pagar excesivamente por este tipo de servicio por lo que la empresa debe crear ofertas para el mercado de lujo.</p> <p><b>Incentivar el turismo nacional de cada país a lugares de difícil acceso que pueden ser atractivos para un mercado no tradicional del sector al que pertenece Despegar.</b></p> <p>Hay una tendencia en los países andinos donde grupos de personas amantes de sus regiones y geografía nacional promueven tours privados y exclusivos en zonas olvidadas o de difícil acceso lo que desvela un nuevo mercado lleno de oportunidades para quienes viven en esas regiones.</p>	<p>Crear el evento Despegar con festival de música al estilo picnic. Atraerá al mercado objetivo para el cual se desea desarrollar el nuevo producto o servicio.</p> <p>Contratar curadores de contenido para la revista de viajes y turismo que se repartirá en zonas comerciales y financieras donde trabaja nuestro mercado objetivo.</p> <p>Contratar un influencer de viajes y aventura.</p>	<p><b>Cronograma:</b> Anual  <b>Meta:</b> Mejorar el perfil de imagen de la marca y registrar al menos 5000 personas en una base de datos dedicada a este evento para darle posterior manejo en cuanto a la oferta de los servicios de Despegar.  <b>Responsable:</b> Área de comunicaciones y área comercial.  <b>Presupuesto:</b> 10% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 303.000 o COP 909.000.000</p> <p><b>Cronograma:</b> Bimestral  <b>Meta:</b> Distribuir 10.000 revistas en papel ecológico  <b>Responsable:</b> Área de comunicaciones  <b>Presupuesto:</b> 1% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 30.300 o COP 90.900.000</p> <p><b>Cronograma:</b> anual  <b>Meta:</b> Firmar un contrato de prestación de servicios cada año con algún influencer en la categoría de viajes y turismo.  <b>Responsable:</b> Área de comunicaciones, recursos humanos y mercadeo</p>
--	---	---	---

			<p><b>Presupuesto:</b> 0.5 % de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 15.150 o COP 45.450.000</p>
<p><b>Precio</b></p> <p>Disminuir los costos variables en los procesos de compra</p>	<p><b>Precio</b></p> <p><b>Respetar el precio de los servicios ofrecidos al usuario en los procesos de compra del sitio</b></p> <p>Establecer relaciones de un año en adelante con los proveedores y acordar con ellos modelos de fijación de precio. Esto ayudara a evitar cambios en los precios que aparecen en el sitio cuando el usuario estar por finalizar una transacción. En el caso de las aerolíneas acordar con ellas o con los proveedores mayoristas un numero de tiquetes limitado, en un tiempo específico y con un precio fijo avisando al usuario cuando estos se agoten.</p> <p><b>Disminuir el margen de utilidad de cada servicio en un 20% a cambio de convenios con entidades financieras que incentiven un mayor número de transacciones.</b> (Esto permitirá que la marca se acerque más a los posibles nuevos usuarios)</p>	<p><b>Precio</b></p> <p>Pedir el número de teléfono y correo electrónico del usuario para avisarle cuando el precio esté alrededor de lo que inicialmente vio en el sitio o la aplicación móvil.</p> <p>Analizar la política de descuentos de la empresa para poder ajustar los precios a la realidad del mercado teniendo en cuenta variables como la inflación, los impuestos y la tasa de cambio que dependen en gran medida de las políticas macroeconómicas del país en el que opera Despegar y que seguramente afecta sus utilidades de una región a otra. (Recomendación)</p>	<p><b>Cronograma:</b> Cada vez que el precio se ajuste al que primero vio el usuario.</p> <p><b>Meta:</b> Tasa de apertura sobre el 50% del mensaje de texto avisando el ajuste de precio y al menos 1.000.000 de mensajes de texto al mes. Cada mensaje tiene un valor de nueve pesos colombianos.</p> <p><b>Responsable:</b> Área de comunicaciones</p> <p><b>Presupuesto:</b> 1% de la utilidad neta del último cuarto periodo. USD 30.300 o COP 90.900.000</p> <p><b>Cronograma:</b> Cada Trimestre</p> <p><b>Meta:</b> Ofrecer un máximo de descuento del precio de lista del 10% de cada servicio en el que esté interesado el potencial cliente</p> <p><b>Responsable:</b> Departamento de Finanzas y mercadeo</p> <p><b>Presupuesto:</b> 10% de la utilidad neta del año inmediatamente anterior. <b>USD</b> 19.154.000 *10%=</p>

			USD 1.915.400 o COP 5.746.200.000
<p><b>Plaza y Ventas</b></p> <p>Diversificar los canales de atención y venta directa.</p>	<p><b>Plaza</b></p> <p><b>Facilitar al usuario la interacción con la empresa fuera de las tecnologías de información y a través de canales de distribución más tradicionales que favorezcan una relación cordial entre ambos.</b></p> <p>La implementación de puntos físicos (centros de experiencia) en centros comerciales que permitan una relación directa con los usuarios para que conozcan la plataforma, se familiaricen con ella y puedan adquirir servicios turísticos en el lugar. Esto permite generar una conexión más familiar con el usuario con la intención de simpatizar y por ende ganarse su lealtad.</p> <p>Ferias Internacionales de cultura y turismo donde la persona pueda conocer un poco los lugares en los que despegar ofrece su portafolio de servicios.</p>	<p><b>Plaza</b></p> <p>Implementar stands de viajes en centros comerciales de las ciudades principales</p> <p>Participar en los eventos promovidos por Procolombia</p> <p>Construir centros de experiencia en centros comerciales</p>	<p><b>Cronograma:</b> (2 enero- 31 diciembre)</p> <p><b>Meta:</b> Participar en al menos un evento al mes promovido por Procolombia.</p> <p>Tener finalizado un centro de experiencia en cada ciudad para el mes de marzo.</p> <p>Operar durante todo el año en 2 de los más importantes centros comerciales de cada ciudad con mini stands que faciliten la adquisición de los servicios de la empresa.</p> <p><b>Responsable:</b> Departamento de finanzas, publicidad, mercadeo, recursos humanos</p> <p><b>Presupuesto:</b> 20% de la utilidad neta del año inmediatamente anterior. <b>USD</b> 19.154.000 *20%= USD 3.830.800 o COP 11.492.400.000</p>
<p><b>Promoción</b></p> <p>Diversificar la estrategia de marketing relacional a través de terceros.</p>	<p><b>Promoción</b></p> <p><b>Distribución de artículos en revistas y periódicos en la categoría estilo de vida.</b></p> <p>Un buen artículo permitirá nutrir a lectores de ideas que lo guíen a vivir experiencias que puedan</p>	<p><b>Promoción</b></p> <p>Reunirse con los directores de las principales revistas relacionadas con la categoría estilos de vida y en ellas publicar artículos cada dos meses.</p>	<p><b>Cronograma:</b> bimestral</p> <p><b>Meta:</b> posicionar a la empresa como top of mind de agencias de viajes entre los suscriptores de estos medios de comunicación.</p>

	mejorar su calidad de vida con la oferta de servicios de Despegar.	Publicar cada dos meses artículos de viajes de página completa en los principales periódicos del país.	<b>Responsable:</b> Área de comunicaciones, mercadeo y publicidad <b>Presupuesto:</b> 5% de la utilidad neta del último cuarto periodo. <b>USD 151.500 o COP 454.500.000</b>
<p><b>Servicio</b></p> <p>Implementar indicadores de servicio que en el corto plazo sean la base para mejorar la imagen de la compañía y en el largo plazo acrecienten su rentabilidad.</p>	<p><b>Servicio</b></p> <p><b>Definir cinco indicadores claves de servicio que impacten positivamente en la rentabilidad de la empresa y su permanencia en el tiempo. Tasa de retención de clientes, Índice de recomendación, índice de satisfacción, Tasa de devoluciones, Tasa de reclamaciones.</b></p> <p><i>Nota: No se tiene en cuenta un indicador en la resolución de las reclamaciones del cliente pues es subyacente a la tasa de reclamaciones que premisa como objetivo en la mejora de la percepción de imagen de la empresa en el corto plazo.</i></p> <p>Los 5 indicadores son la base para reducir el costo de adquisición de clientes e incrementar el valor de vida medio del cliente pues podríamos decir subjetivamente que para el primero existe una correlación entre el vos a vos y las medidas mencionadas y en el caso de la vida del cliente es evidente que una buena gestión de estos indicadores son la mejor estrategia para fidelizar o al menos generar el hábito de que utilicen los servicios de despegar por la seguridad y confianza que este les brinda.</p> <p><i>Nota: Un cliente satisfecho es la mejor y mas barata publicidad lo que disminuye el CAC.</i></p>	<p><b>Servicio</b></p> <p>Pedir a los asesores comerciales que indaguen vía telefónica por que los usuarios abandonan la compra o porque cancelan su viaje.</p> <p>Hacer encuestas de satisfacción del cliente cada vez que se finalice una compra.</p> <p>Contratar servicio outsourcing en atención al cliente a través de llamadas telefónicas con el objetivo de hacer feedback con la ayuda de los asesores en la recolección de datos.</p>	<p><b>Cronograma:</b> Enero-diciembre</p> <p><b>Meta:</b> Disminuir en un 20% las tasas de abandono en la compra para finales del 2019, mejorar calificación en la prestación del servicio en redes sociales con un mínimo puntaje de 4 y mantener el costo de satisfacer las necesidades de un cliente. Es decir que este nos prefiera por el servicio y buena experiencia de usuario en el sitio sin necesidad de aplicarle cupones de descuento para que finalice su compra.</p> <p><b>Responsable:</b> Área de servicio al cliente y mercadeo <b>Presupuesto:</b> 3% de la utilidad neta del último cuarto periodo. <b>USD 90.900 o COP 272.700.000</b></p>



	<b>Diversificar los canales de atención así este impacte en el margen de utilidad ya que el buen servicio es necesario para que el negocio sea escalable y permanezca en el tiempo.</b>		

## 6.6. Presupuesto Plan de Mercadeo

\$ 180.000.000	\$ 909.000.000	\$ 90.900.000	\$ 45.450.000	\$ 90.900.000	\$ 5.746.200.000	\$ 11.492.400.000	\$ 454.500.000	\$ 272.700.000	\$ 19.282.050.000
----------------	----------------	---------------	---------------	---------------	------------------	-------------------	----------------	----------------	-------------------

**Nota:** En las acciones o tácticas se describen las actividades a desarrollar y su costo que van incluidas en el plan de mercadeo para cumplir con el objetivo de la empresa.

## 6.7. Punto de equilibrio

Gastos de mercadeo/Ventas esperadas =  $6.427,3/145.528 = 0,0442$

Gastos de mercadeo= 19.282.050.000 COP = 6.427, 3 USD millones de dólares

Ventas esperadas= 145.528 USD millones de dólares

Despegar presupuesta invertir 4.42% de las ventas esperadas en las acciones y tácticas del plan de mercadeo.

## 7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

### 7.1. Requerimientos para la implementación del plan

#### 7.1.1. A nivel de estructura

Se debe crear un departamento dedicado al desarrollo y aplicación de las tecnologías de información.

Dividir el área del servicio al cliente para que un grupo de asesores se enfoque en la reclamación y retención y otro grupo en la fidelización. Evitar la interdisciplinariedad en los profesionales dedicados al servicio pues de ellos depende la permeancia y crecimiento de la empresa. Es decir, se necesita el 100% de su trabajo dedicados a un solo objetivo sin importar que haya que invertir más en este departamento.

Dos asesores capacitados y dedicados al manejo de la reputación de la empresa en los medios de comunicación online y offline.

Crear el área de relaciones públicas dentro del departamento de marketing donde se tendrán tres personas dedicadas a mejorar la relación de la empresa con los medios. Una persona para el mercado hispano, otra para el mercado brasilero y otra para el mercado anglosajón.

### **7.1.2. A nivel de recursos**

Firmar contratos de prestación de servicios con proveedores en zonas turísticas de difícil acceso.

Contratar empresa de Merchandising que apoyen al departamento de marketing en la aplicación de estrategias de atracción visual, defensa y ataque.

Abogados que realicen y revisen los contratos para la adquisición de espacios en las ferias de turismo nacional e internacional y proveedores de servicios turísticos.

Consultores informáticos para el mejoramiento de la experiencia de usuario en la aplicación móvil y el sitio web sin sacrificar la seguridad en las transacciones.

Contratación de influenciadores de viajes que promuevan los destinos del portafolio de servicios de despegar además de personajes de la farándula y el deporte.

Contratar editores para la producción masiva de artículos que inviten a viajar y experimentar nuevos estilos de vida.

Firmar contrato con al menos uno de los cinco mejores publicistas independientes del país para el diseño de las campañas publicitarias en revistas, periódicos, redes sociales y tv. Se le encargará el diseño de 10 pautas publicitarias en diferentes tipos de formato.

Se contratará empresa que preste servicios de analítica en la nube para la evaluación de las pautas.

### 7.1.3. A nivel de cultura organizacional

Capacitar a los trabajadores en la vocación del servicio y respeto por el cliente preparándolos para persuadir y no responder a las agresiones verbales del mismo lo que no debería ocurrir si la empresa cumple con lo que ofrece de principio a fin en la adquisición y ejecución del servicio por parte del usuario.

Dirigirse con respeto y profesionalismo entre compañeros de trabajo en horas laborales. Para la integración e informalidad en el trato se ofrecerán pausas de 15 minutos cada dos horas.

Talleres de expresión oral para el mejoramiento del lenguaje y la comunicación con proveedores y usuarios del servicio.

## 7.2. Formulación de indicadores de gestión

Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Formula	Meta esperada	Frecuencia de medición	Responsable de la medición
<b>Incrementar las ventas en el 2019 del portafolio de servicios 3 veces el valor de la inflación en Colombia del año inmediatamente anterior.</b>	Conversión de cliente potencial o lead a cliente	%	Personas que compran al menos un servicio / leads o clientes potenciales totales evento despegar	3 IPC	Anual	Gerente de mercadeo.  Gerente de ventas.

	Tasa de registro publicidad impresa		Clientes potenciales revista impresa/#total de revistas impresas		Anual	
	Tasa de rentabilidad de las ventas		(Ventas – costes)/ ventas		Trimestral	
	Cuota de mercado relativa		Ventas despegar / ventas principal competidor		Trimestral	
<b>Establecer estrategias de fidelización para los próximos 3 meses que permita la creación de una base de clientes recurrentes que aumenten la tasa de recompra en un 20% al final del 2019</b>	Tasa pérdida de clientes	%	# de usuarios que han dejado de usar la plataforma en un año/#total de usuarios que han usado la plataforma en el año	20	Trimestral	Gerente de servicio Gerente de mercadeo Asesor comercial
	Tasa de retención		(# clientes al final del periodo- # de clientes nuevos en ese periodo) /# de clientes al inicio del periodo		Trimestral	
<b>Disminuir en un 10 % el coste de adquisición de un cliente CAC que se refleje en la rendición de</b>	Rentabilidad por cliente	%	Utilidad cliente / Inversión en el cliente	10	Anual	Gerente de mercadeo Gerente de ventas

<b>cuentas del cuarto trimestre del 2019 (A través del servicio)</b>	Índice de recomendación		% Promotores - % detractores		Anual	Gerente de servicio
<b>Disminuir las tasas de reclamo en un 50% en las redes sociales para finales del año 2019 y que impactan en la reputación de la empresa.</b>	Tasa de reclamación	%	# de reclamaciones / # de productos vendidos	50	Mensual	
<b>Incrementar a 2 el número mínimo de transacciones por cliente en la plataforma de Despegar apoyándose en el uso de canales tradicionales de comunicación como el teléfono.</b>	Tasa de éxito ventas cruzadas	%	# de ventas cruzadas exitosas / # de intentos de ventas cruzadas	2	Anual	Asesor comercial Gerente de ventas
<b>Reducir costos variables del negocio en al menos un 10% para el final del presente año</b>	Coste por pedido o adquisición de un servicio	\$	Costo total de la acción de mercadeo y ventas / # de reacciones totales o pedidos de un servicio	10	Mensual	Gerente financiero Gerente de ventas Gerente de mercadeo Asesor comercial
	Tasa de devoluciones	%	# de devoluciones / ventas		Mensual	

			totales en el periodo			
<b>Disminuir el margen de utilidad de cada servicio en un 20% a cambio de convenios con entidades financieras que incentiven un mayor número de transacciones</b>	Impacto ofertas con productos de entidades financieras	%	#de servicios turísticos vendidos con ofertas a través de entidades financieras / #servicios turísticos ofrecidos con oferta de entidades financieras	20	Trimestral	Gerente financiero Gerente de mercadeo

## Conclusiones

El usuario de despegar siempre está dispuesto a experimentar con otras agencias de viajes y buscar lo que desea en otros canales obligando a la empresa a disminuir el precio de su portafolio de servicios y por ende sacrificar su rentabilidad. Esto advierte a despegar que debe invertir más capital humano que fidelice al cliente no por precio si no por el servicio.

Para poder disminuir el CAC o coste de adquisición del cliente despegar debe trabajar en el ciclo de vida de cada usuario y la tasa de retención de este ya que siempre es más costoso adquirir uno nuevo, sin olvidar utilizar canales alternativos que los atraigan con estrategias de marketing relacional y no marketing directo que a veces impacta negativamente en el presupuesto del plan de mercadeo.

El exceso de información en la internet y la aparición de nuevas agencias de viajes online está saturando al usuario llevándolo a buscar alternativas en agencias de viajes tradicionales donde un tercero es quien gestiona su plan de viajes turístico o de negocios.

En la etapa de investigación, se detectó que el servicio es el segundo aspecto más relevante para el usuario lo cual representa una cuota de mercado que puede ser leal y fiel a la marca sin importar que en nuestra investigación esta solo representara el 16,7 % de los encuestados, pues es un valor suficiente que puede verse reflejado en ventas cruzadas y mayor frecuencia de compra. Esto pesa más que adquirir un nuevo usuario y que solo compre una vez en el año.

Despegar debe evaluar las decisiones de compra de los clientes recurrentes y así entender que aspectos los llevan a utilizar los servicios que ofrece lo que permite crear un perfil de usuario que podría adaptarse al comportamiento de personas con intención de viajar pero que aún no han

usado los servicios de la empresa o simplemente aun no los conocen pero que pueden ser clientes potenciales y recurrentes.

El 37.5 % de las personas consideran que el servicio de despegar no se diferencia del de otras agencias lo que representa una cuota de mercado que estaría dispuesta a comprar al mejor postor. Es decir, este público siempre miraría el precio como factor de decisión lo que obliga a despegar a invertir en mayor medida en el recurso humano dedicado al servicio para que así se pueda diferenciar de su competencia.

Ofrecer una buena primera experiencia de compra para un usuario nuevo no garantiza que este sea fiel a la marca o que le compre siempre a ella, pero si garantiza el voz a voz ya que este seguramente recomendará el servicio.

El objetivo de toda empresa es crecer y permanecer en el tiempo, pero para despegar se hace más difícil cumplir esta premisa ya que cada vez hay más competidores que tienen acceso a las mismas herramientas y canales de venta. Es por ello que se recomienda invertir en un departamento de experiencia de usuario enfocado en el servicio y en hacer amigables los procesos de compra con total transparencia pues lo que interesa es clientes recurrentes y con un alto nivel de satisfacción por los servicios adquiridos.

## **Recomendaciones**

El uso de ofertas en el camino hasta la compra puede motivar al cliente al cierre de la transacción, pero en caso de que este llegase abandonar la compra se recomienda hacer contacto vía telefónica con el usuario y saber las razones de porque no adquirió el servicio siempre con la intención de hacer la venta que, aunque esta no se haga, permite a la empresa retroalimentarse.



Centrarse en el turismo “exótico” en zonas de difícil acceso, con una gran riqueza cultural y ambiental ya que los nuevos consumidores buscan experiencias no tradicionales.

Implementar puntos de atención al usuario que al inicio impactan negativamente en la rentabilidad de la empresa por los gastos que conllevan, pero bien ejecutados y con una buena experiencia de usuario harán que las persona se familiaricen con la marca.

Tercerizar servicios en zonas turísticas de difícil acceso con personas de la región puede disminuir costos de operación y dar trabajo a las comunidades más vulnerables. Eso sí, se debe capacitar a la comunidad con recursos de la empresa.

El CAC puede disminuirse si despegar mejora su índice de recomendación ya que incentivará a los usuarios satisfechos a promover la marca con la voz a voz. Estos usuarios pueden recibir incentivos no monetarios, pero si con ofertas especiales y exclusivas para ellos lo que podría cultivar unos cuantos embajadores de la marca.

Hacer un seguimiento estricto a los indicadores de servicio y la tasa de abandono del proceso de compra pues son determinantes en el cumplimiento del objetivo específico de incrementar las ventas tres veces más la inflación en Colombia en el año 2019. Estos indicadores son la clave para el feedback de la empresa en su afán de entender que quiere el cliente y porque no adquiere el servicio en el camino hasta la compra.

## Bibliografía

- Best , R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson.
- Sainz de Vicuña, J. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- De Kluyver, C. (2001). *PENSAMIENTO ESTRATEGICO UNA PERSPECTIVA PARA LOS EJECUTIVOS*. Argentina: PRENTICE HALL.
- Gerry , J. (2006). *Dirección estratégica* . Madrid: PEARSON.
- Sierra Builes, J. I. (2015). *Módulo investigación de mercados Esumer*. Medellín.
- Altés, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.: BID.
- Granados, O. (29 de Agosto de 2015). *El milagro móvil en América Latina*. Obtenido de El país : [http://economia.elpais.com/economia/2015/08/27/actualidad/1440698867\\_622525.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/08/27/actualidad/1440698867_622525.html)
- Gestión*. (12 de Abril de 2014). Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>
- Programme, F. P. (2003 de Agosto de 2003). *Ecoportal*. Obtenido de La Minería y su grave impacto sobre los Bosques y los Pueblos: [http://www.ecoportal.net/Temas-Especiales/Mineria/La\\_Mineria\\_y\\_su\\_grave\\_impacto\\_sobre\\_los\\_Bosques\\_y\\_los\\_Pueblos](http://www.ecoportal.net/Temas-Especiales/Mineria/La_Mineria_y_su_grave_impacto_sobre_los_Bosques_y_los_Pueblos)
- Dinero. (4 de Febrero de 2016). Virus del Zika perjudica al sector turismo. *Dinero*.
- AA. (2013). AA. Obtenido de AA: <https://www.aa.com/pubcontent/es/urls/despegar.jsp>
- Hosteltur. (7 de 1 de 2016). *Hosteltur*. Obtenido de Hosteltur: [http://www.hosteltur.com/114445\\_latinoamerica-se-estanca-2016-emergentes-pierden-impetu.html](http://www.hosteltur.com/114445_latinoamerica-se-estanca-2016-emergentes-pierden-impetu.html)
- Dinero. (2016 de 22 de 2016). EL enigma chino. *Dinero*(485), 44-45.
- Dinero. (5 de Febrero de 2016). Amenaza Zancuda. *Dinero*(486), 40-41.
- Fundación Konrad Adenauer*. (Noviembre de 2011). Obtenido de Fundación Konrad Adenauer: [http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA\\_Einfuehrung\\_SoMa/parte1\\_10.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte1_10.pdf)
- Adenauer, F. K. (Noviembre de 2011). *Fundación Konrad Adenauer*. Obtenido de Fundación Konrad Adenauer: [http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA\\_Einfuehrung\\_SoMa/parte1\\_10.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte1_10.pdf)
- El Economista*. (10 de 02 de 2016). Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/02/10/virus-zika-costaria-miles-millones-dolares>
- Talaya, A., Palomeque, F., & Pérez, E. (s.f.). Impacto del cambio climatico en España. 678. España: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Angel, M. (10 de 6 de 2015). Las nuevas generaciones prefieren viajar a comprar casa o carro. *El colombiano*.
- Ehmke, C., Fulton, J., & Akridge, J. (Septiembre de 2004). *Purdue Extension*. Obtenido de Purdue Extension: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

- Rodríguez Pulgarín, E. A. (10 de Agosto de 2011). *Turismo sostenible: Evolución histórica del turismo*. Obtenido de Revista Vinculando : [http://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)
- Organización Mundial del Turismo. (16 de Abril de 2015). *Dirigentes mundiales del sector de viajes y turismo establecen una agenda de referencia para el crecimiento de la industria*. Obtenido de Sitio web de Organización Mundial del Turismo OMT: <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-04-21/dirigentes-mundiales-del-sector-de-viajes-y-turismo-establecen-una-agenda-d>
- EL MUNDO. (15 de Septiembre de 2015). *¿Cómo se mueve la inflación en América Latina?* Obtenido de America economía: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/como-se-mueve-la-inflacion-en-america-latina>
- La República. (28 de Enero de 2016). *Devaluar el peso, una acción que se pasó de rosca*. Obtenido de La República: [http://www.larepublica.co/devaluar-el-peso-una-acci%C3%B3n-que-se-pas%C3%B3-de-rosca\\_344311](http://www.larepublica.co/devaluar-el-peso-una-acci%C3%B3n-que-se-pas%C3%B3-de-rosca_344311)
- Dinero. (21 de Enero de 2016). *EL enigma de la economía china*. Obtenido de Revista Dinero : <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mundo/articulo/futuro-de-la-economia-china-luego-de-la-caida-de-las-bolsas/218322>
- Dinero. (5 de Febrero de 2016). Amenaza Zancuda. *Dinero*(486), 40-41.
- Johnson, G. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Londres, Inglaterra: Prentice Hall.
- Portafolio. (12 de 7 de 2015). *Turismo en Colombia crece más que promedio mundial*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/turismo-colombia-crece-mas-promedio-mundial>.
- Semana. (17 de 1 de 2016). Totazo petrolero. *Semana*, 1759, 22-23.
- Sancho, G. (20 de Enero de 2016). *Fitur 2016: referencia para los destinos de Latinoamérica*. Obtenido de BBVA: <https://info.bbva.com/es/noticias/estilo-vida/restaurantes-cocina/fitur-2016-referencia-los-destinos-latinoamerica/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f de s.f de s.f). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/es/countries-old/colombia-old/un-vistazo-al-bid-en-colombia,2677.html>
- Bestday. (19 de junio de 2014). *Recibe bestday el certificado de excelencia 2014 por tripadvisor*. Obtenido de turinews: <http://www.turinews.mx/recibe-best-day-el-certificado-de-excelencia-2014-por-tripadvisor/>
- Macri, J. (10 de Febrero de 2016). *El touroperador de Almundo busca crecer al mismo ritmo que su OTA*. Obtenido de reportur: <http://www.reportur.com/argentina/2016/02/10/almundo-touroperador-sigue-intentando-captar-agencias/>
- Pulsoturístico . (2016 de febrero de 2016). *Booking recibe un premio por respetar las tarifas acordadas*. Obtenido de Pulso turístico: [http://www.pulsoturistico.com.ar/mas\\_informacion.asp?id=10087&titulo=Booking-recibe-un-premio-por-respetar-las-tarifas-acordadas](http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=10087&titulo=Booking-recibe-un-premio-por-respetar-las-tarifas-acordadas)

El diario. (14 de Febrero de 2016). *El sector del turismo advierte del riesgo de la salida del Reino Unido de UE*. Obtenido de El diario: [http://www.eldiario.es/politica/turismo-advierde-Reino-Unido-UE\\_0\\_484351753.html](http://www.eldiario.es/politica/turismo-advierde-Reino-Unido-UE_0_484351753.html)

Hosteltur. (7 de Enero de 2016). *Latinoamerica se estanca en 2016 y los emergentes pierden impetu*. Obtenido de Hosteltur: [http://www.hosteltur.com/114445\\_latinoamerica-se-estanca-2016-emergentes-pierden-impetu.html](http://www.hosteltur.com/114445_latinoamerica-se-estanca-2016-emergentes-pierden-impetu.html)

Radio Nacional. (18 de Noviembre de 2015). *Sector turismo en Latinoamérica será el primer afectado tras hechos ocurridos en Europa*. Obtenido de Radio Nacional: <http://www.radionacional.com.pe/noticias/nacional-en-la-noticia/sector-turismo-en-latinoam-rica-ser-el-primer-afectado-tras-hechos-ocurridos-en-europa-indican>

## Anexo

### Encuesta TG

MERCADEO ESUMER 2018

**\*Obligatorio**

**Nombre**

---

**Edad**

---

**Ciudad**

---

**Teléfono**

---

**Indique su sexo \***

*Marca solo un óvalo.*

Hombre

Mujer

**¿Usted me podría decir con qué frecuencia compra alguno de los siguientes servicios?**

---

**Pasajes de avión \***

*Marca solo un óvalo.*

De 0-30 días

De 31-60 días

De 61-90 días

Mas de Tres meses

**Hospedaje \***

*Marca solo un óvalo.*

De 0-30 días

De 31-60 días

De 61-90 días

Mas de tres meses

**Paquetes de viaje turísticos \***

Marca solo un óvalo.

- De 0-30 días
- De 31-60 días
- De 61-90 días
- Mas de tres meses

**Alquiler de autos \***

Marca solo un óvalo.

- De 0-30 días
- De 31-60 días
- De 61-90 días
- Mas de tres meses
- Nunca lo hago

**Cruceros \***

Marca solo un óvalo.

- De 2 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 10 meses
- Mas de un año
- No he viajado en Cruceros

**¿Cuál es su ocupación actual? \***

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
- Trabaja en el hogar
- Empleado
- Empresario
- Autónomo e independiente
- Jubilado
- Actualmente no labora

**Si usted planea reservar un vuelo u hotel en este momento ¿Cómo preferiría hacer su reserva? \***

Marca solo un óvalo.

- En persona
- Internet
- Teléfono
- Delego a otro para que haga la reserva

**¿Cómo siente planear su viaje a través de la plataforma o sitio web de las agencias de viajes online? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Me siento cómodo
- Ni cómodo, Ni incómodo
- Incómodo

**Cuándo buscas información y vas a comprar un pasaje de avión, estadía en un hotel, alquilar un auto, un viaje en crucero o comprar un paquete turístico, ¿Qué tipo de agencia de viaje prefiere? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Agencia de viajes física o tradicional
- Agencia de viajes por internet
- No uso agencia de viajes

**A continuación, voy a mostrarle un grupo de agencias y aerolíneas. ¿Usted me podría indicar en cuales adquirió directamente algún servicio como un vuelo u hotel? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Booking.com
- Kayak.com
- Despegar.com
- Pricetravel.com
- Atrapalo.com
- Al mundo.com
- Avianca
- Lan
- Viva Colombia
- Las agencias de viajes físicas o tradicionales

**Cuando decide buscar su viaje ¿Cuál de las siguientes acciones toma? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Comprar inmediatamente en el primer lugar que visita
- Busca más opciones

**¿Cuál de los siguientes aspectos lo llevaron a elegir el tipo de agencia? \***

Marca solo un óvalo.

- Seguridad
- Rapidez
- Comodidad
- Servicio
- Conocimiento
- Liderazgo

**¿Cuál de las siguientes opciones es más importante para usted en la decisión de compra? \***

Marca solo un óvalo.

- Relación costo beneficio del servicio
- Facilidad para realizar devoluciones
- Nombre o Marca del proveedor del servicio
- Variedad de servicios
- Opinión de otros clientes

**¿Usted pagaría más por un servicio si este fuera personalizado o a la medida según gustos o preferencias? \***

Marca solo un óvalo.

- Lo pagaría
- Algunas veces o quizás lo haría
- Nunca lo pagaría

**¿Que lo motiva a viajar? \***

Marca solo un óvalo.

- Descubrir nuevos paisajes y culturas
- Compartir con la familia y amigos
- Enriquecerse Culturalmente
- Estudiar
- Divertirse
- Conocer nuevas personas



**¿Cuándo quieres comprar alguno de los servicios expuestos al inicio de la encuesta, que medio de pago utilizas? \***

(Vuelo, Hotel, Alquiler de auto, Crucero, Paquetes de viaje)

Marca solo un óvalo.

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta debito
- Efectivo
- Tarjeta de crédito más cupón de descuento
- Tarjeta débito más cupón de descuento.

**¿De las siguientes opciones, a donde prefiere viajar? \***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Miami
- Nueva york
- Rio de janeiro
- Buenos aires
- Lima
- Cancún
- Ciudad de panamá
- Cartagena
- San Andrés
- Santa Marta

**En caso de ser usuario de Despegar.com ¿Cómo calificaría el servicio posventa? (Reclamaciones, cambios de itinerario, recomendaciones por parte de la agencia). \***

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Sobresaliente
- Bueno
- Aceptable
- Malo
- No uso a despegar

**Si usted visitara el sitio web Despegar.com para armar su viaje; de los servicios ofrecidos, indique ¿cuáles tomaría?**

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Vuelo
- Hotel
- Alquiler de auto
- Crucero

**Indique ¿cuál es su nivel de satisfacción con los servicios de Despegar?**

Marca solo un óvalo.

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

**¿Utilizaría sus servicios de nuevo?**

Marca solo un óvalo.

- Lo más seguro es que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

**De uno a cinco califique si Despegar.com es un sitio web amigable para informarse de los servicios de viajes y turismo. \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No es para nada sencillo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy sencillo

**De uno a cinco, ¿Cómo calificaría usted cada uno de los servicios ofrecidos por despegar? Solo responda si ha usado el servicio**

**Vuelo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Hotel**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Paquete (Vuelo+Hotel)**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Crucero**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Alquiler de auto**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Actividades (Tour en la ciudad, parques temáticos, excursiones)**

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si no ha usado Despegar.com para sus viajes, hoteles seleccione la opción 1**

Marca solo un óvalo.

Opción 1

**¿Cómo calificaría la calidad del servicio de despegar en comparación con otras agencias?**

Marca solo un óvalo.

- Mejor
- Un poco mejor
- Igual
- Un poco peor
- Peor

**¿Recomendaría a Despegar para comprar su pasaje de avión, hotel, crucero, alquiler de auto o cualquier servicio relacionado con viajes y turismo?**

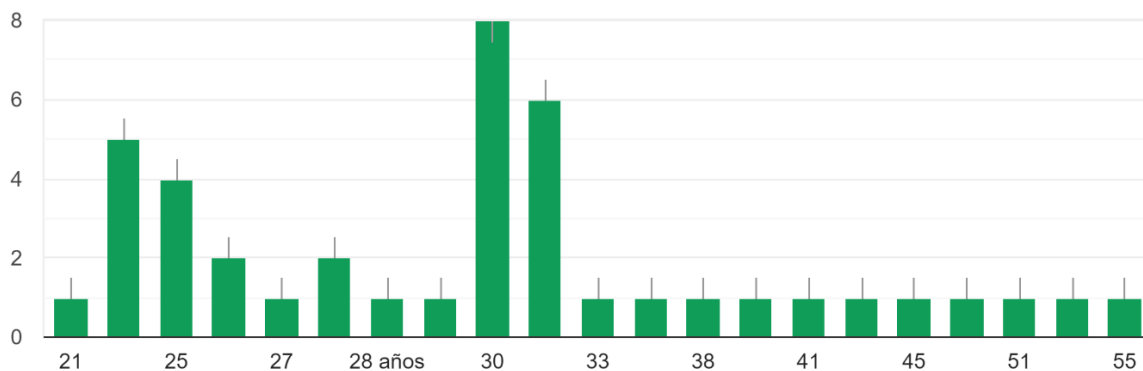
*Marca solo un óvalo.*

- Lo recomendaría
- No lo recomendaría
- Recomendaría otra empresa.

## Tabulación de la encuesta

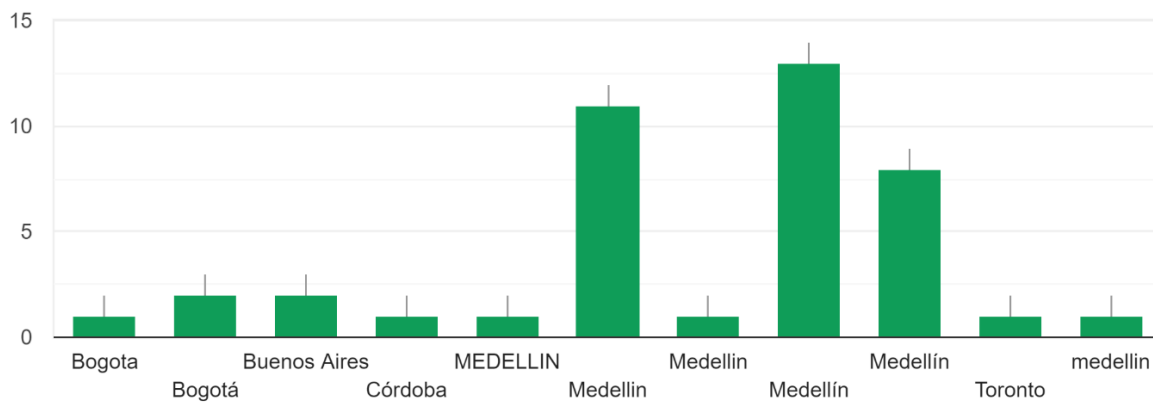
### Edad

42 respuestas



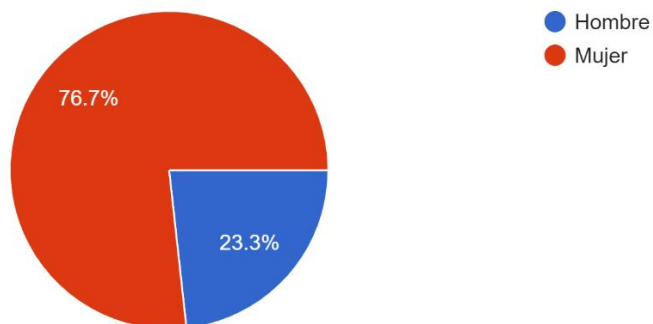
### Ciudad

42 respuestas



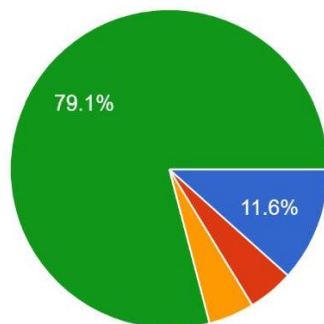
### Indique su sexo

43 respuestas



## Pasajes de avión

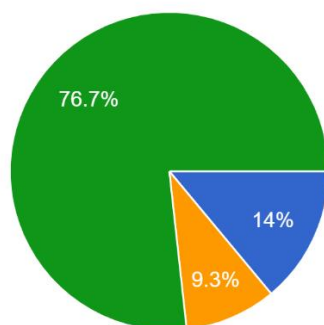
43 respuestas



- De 0-30 días
- De 31-60 días
- De 61-90 días
- Mas de Tres meses

## Hospedaje

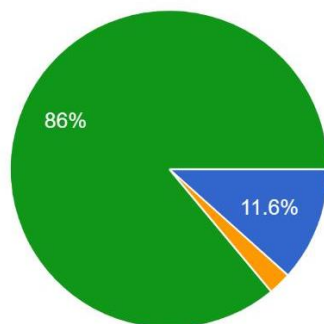
43 respuestas



- De 0-30 días
- De 31-60 días
- De 61-90 días
- Mas de tres meses

## Paquetes de viaje turísticos

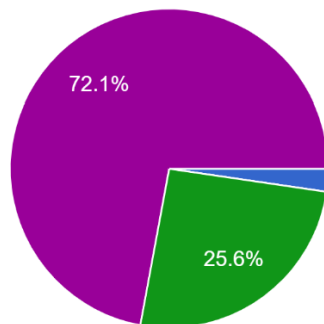
43 respuestas



- De 0-30 días
- De 31-60 días
- De 61-90 días
- Mas de tres meses

## Alquiler de autos

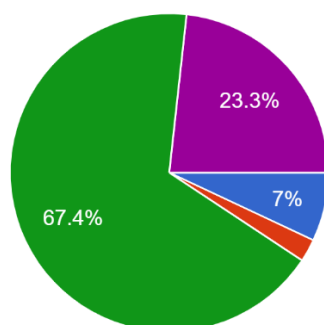
43 respuestas



- De 0-30 días
- De 31-60 días
- De 61-90 días
- Mas de tres meses
- Nunca lo hago

## Cruceros

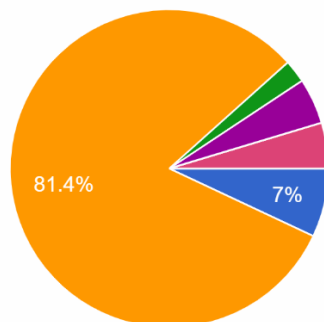
43 respuestas



- De 2 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 10 meses
- Mas de un año
- No he viajado en Cruceros

## ¿Cuál es su ocupación actual?

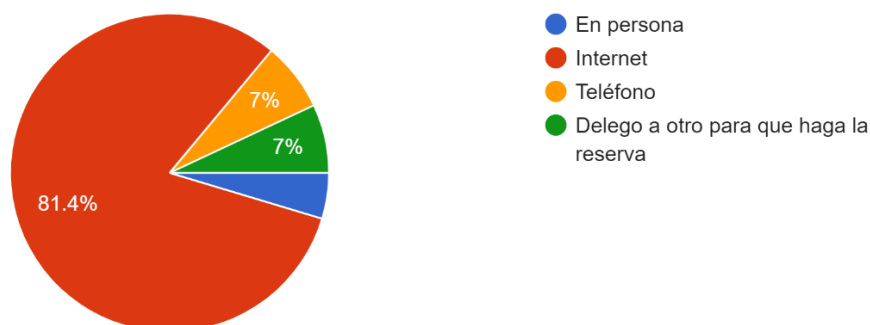
43 respuestas



- Estudiante
- Trabaja en el hogar
- Empleado
- Empresario
- Autónomo e independiente
- Jubilado
- Actualmente no labora

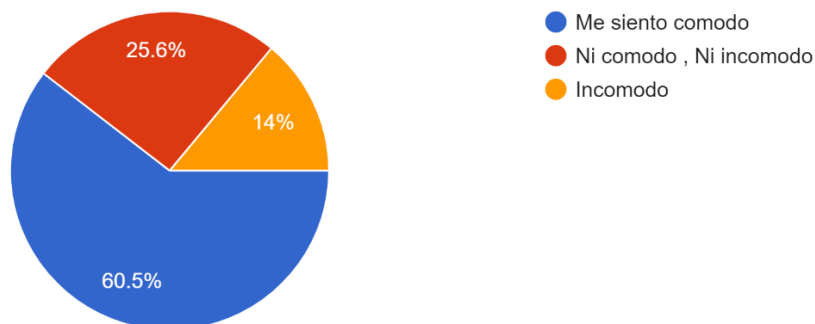
Si usted planeara reservar un vuelo u hotel en este momento ¿Cómo preferiría hacer su reserva?

43 respuestas



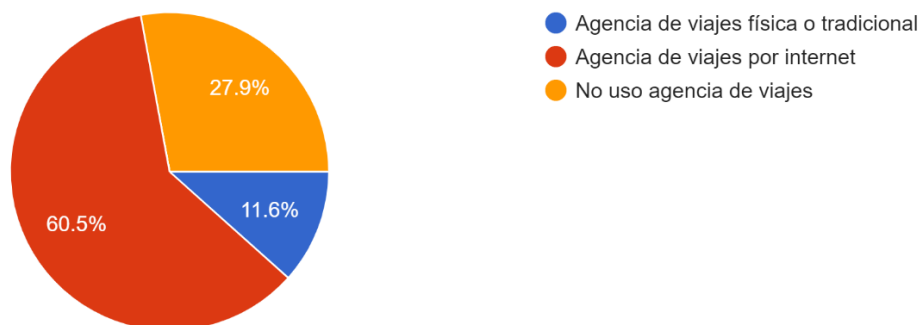
¿Cómo siente planear su viaje a través de la plataforma o sitio web de las agencias de viajes online?

43 respuestas



Cuándo buscas información y vas a comprar un pasaje de avión, estadía en un hotel, alquilar un auto, un viaje en ... ¿Qué tipo de agencia de viaje prefiere?

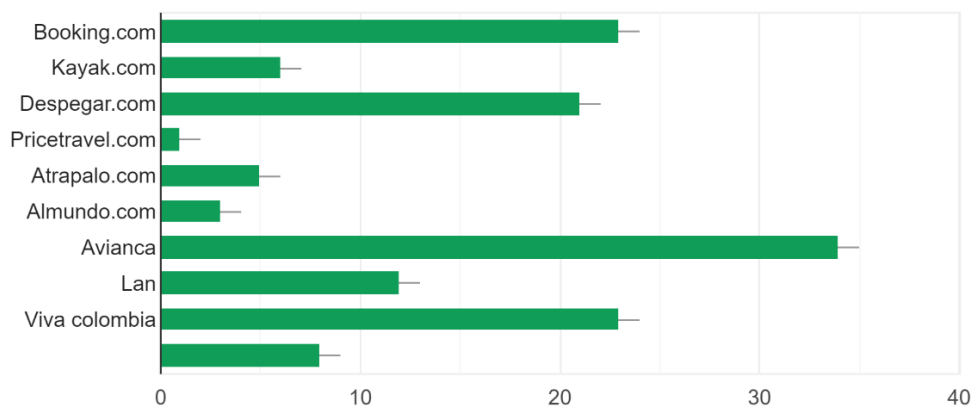
43 respuestas





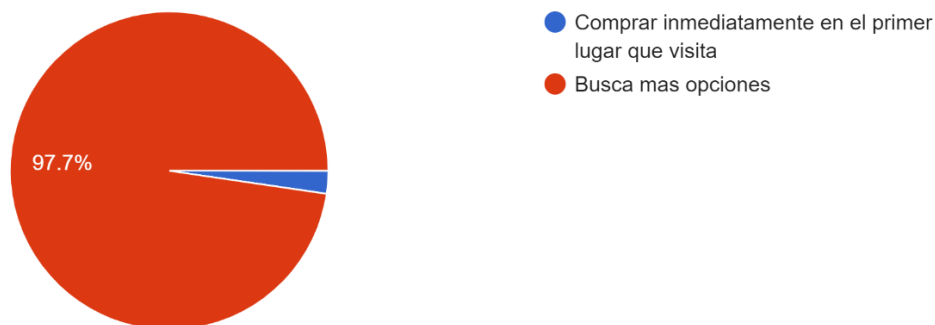
A continuación voy a mostrarle un grupo de agencias y aerolíneas. ¿Usted me podría indicar en cuales adquirió d...algún servicio como un vuelo u hotel?

43&nbsp;respuestas



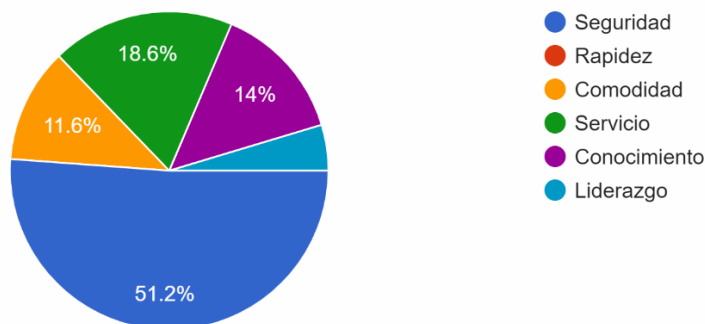
Quando decide buscar su viaje ¿Cuál de las siguientes acciones toma?

43&nbsp;respuestas



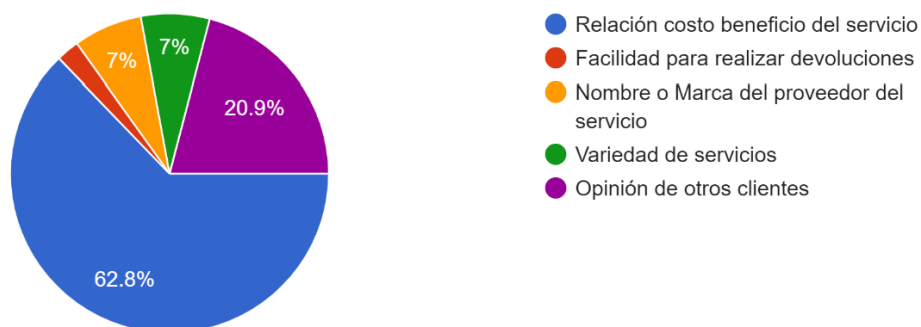
¿Cuál de los siguientes aspectos lo llevaron a elegir el tipo de agencia?

43&nbsp;respuestas



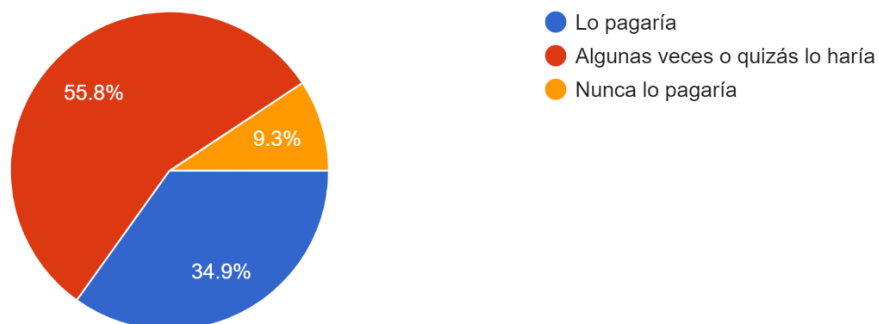
## ¿Cuál de las siguientes opciones es mas importante para usted en la decisión de compra?

43 respuestas



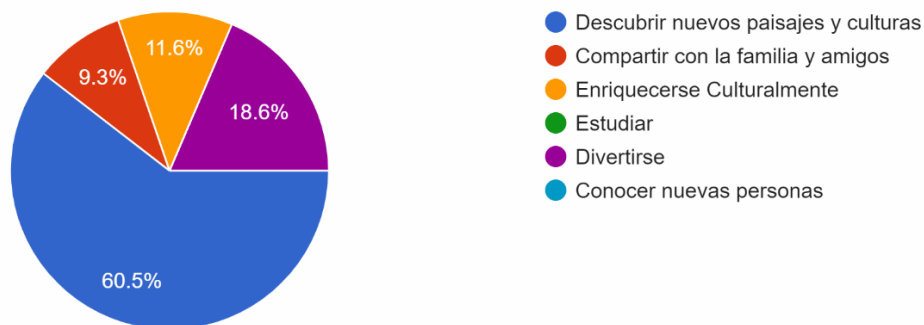
## ¿Usted pagaría mas por un servicio si este fuera personalizado o a la medida según gustos o preferencias?

43 respuestas



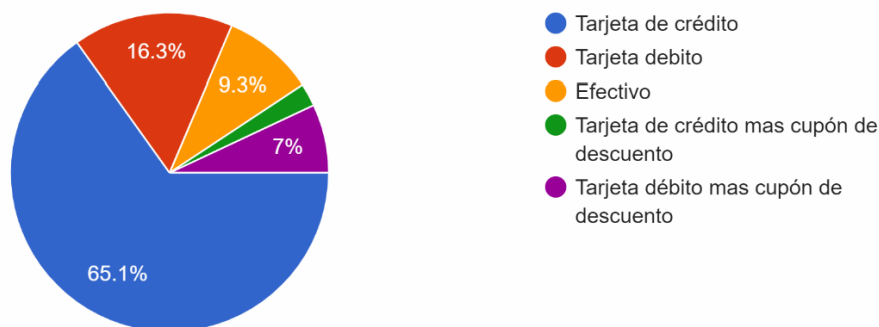
## ¿Que lo motiva a viajar?

43 respuestas



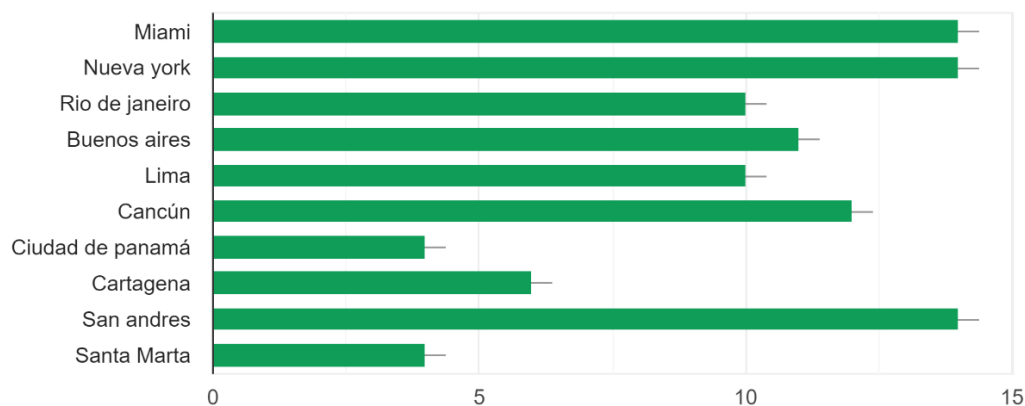
¿Cuándo quieres comprar alguno de los servicios expuestos al inicio de la encuesta, que medio de pago utilizas?

43 respuestas



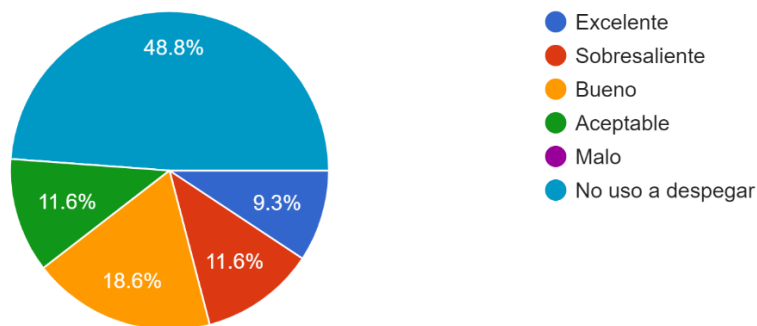
¿De las siguientes opciones, a donde prefiere viajar?

43 respuestas



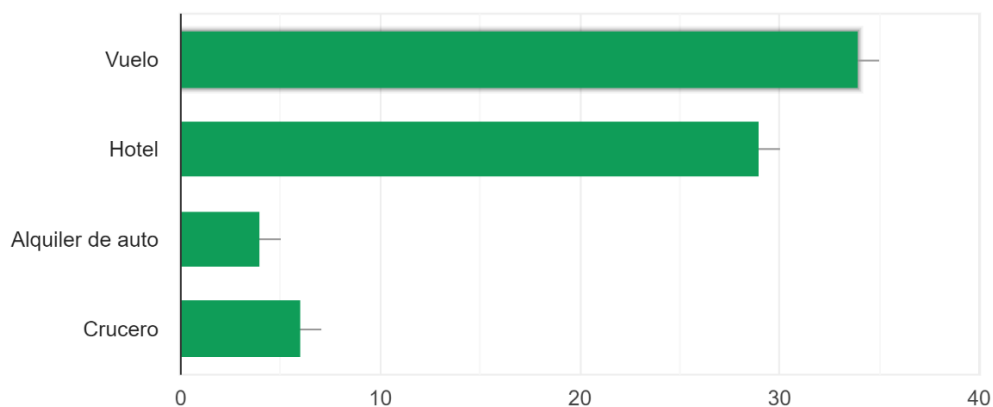
En caso de ser usuario de Despegar.com ¿Cómo calificaría el servicio posventa? (Reclamaciones, cambios de ...endaciones por parte de la agencia).

43 respuestas



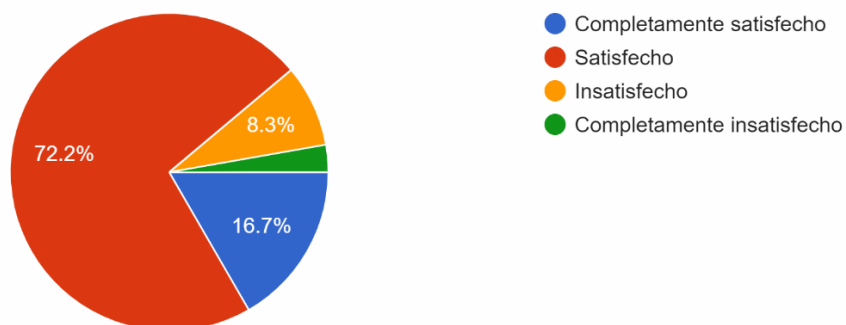
Si usted visitara el sitio web Despegar.com para armar su viaje; de los servicios ofrecidos, indique ¿cuales tomaría?

41 respuestas



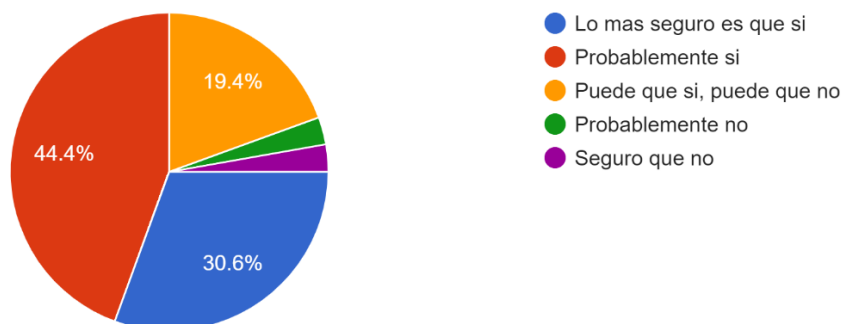
Indique ¿cuál es su nivel de satisfacción con los servicios de Despegar?

36 respuestas



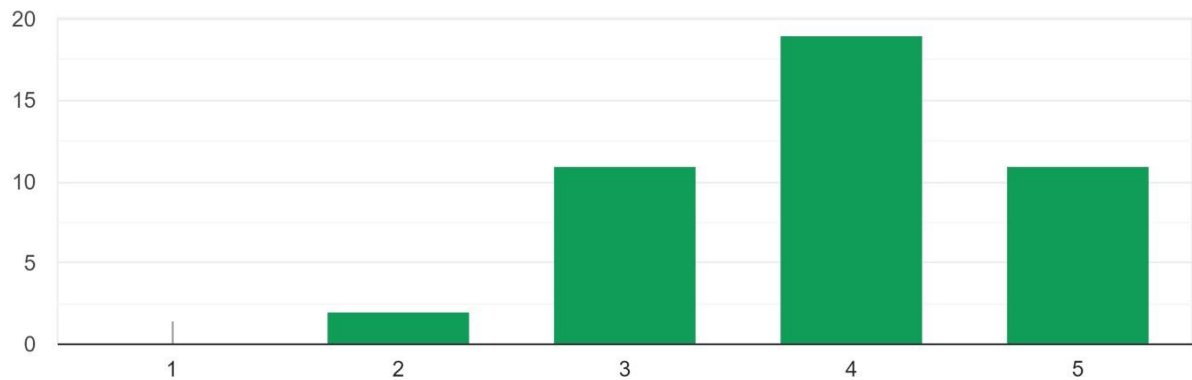
¿Utilizaría sus servicios de nuevo?

36 respuestas



De uno a cinco califique si Despegar.com es un sitio web amigable para informarse de los servicios de viajes y turismo.

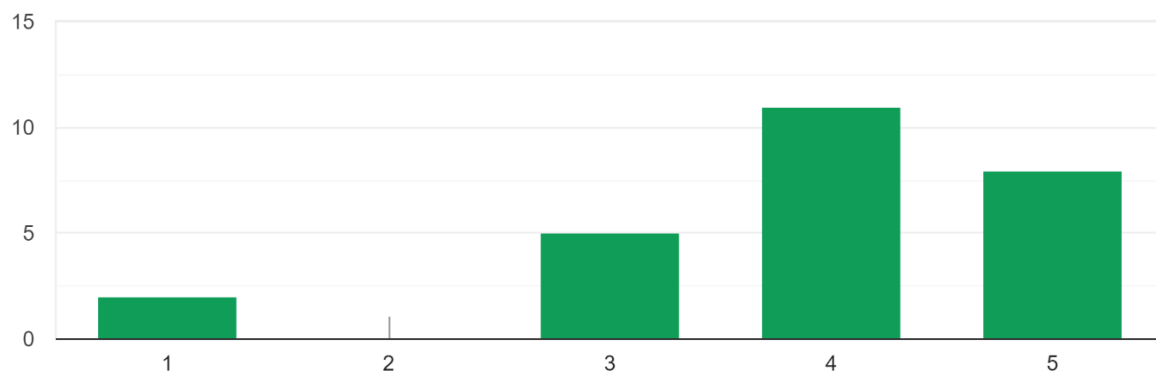
43 respuestas



De uno a cinco, ¿Cómo calificaría usted cada uno de los servicios ofrecidos por despegar? Solo responda si ha usado el servicio

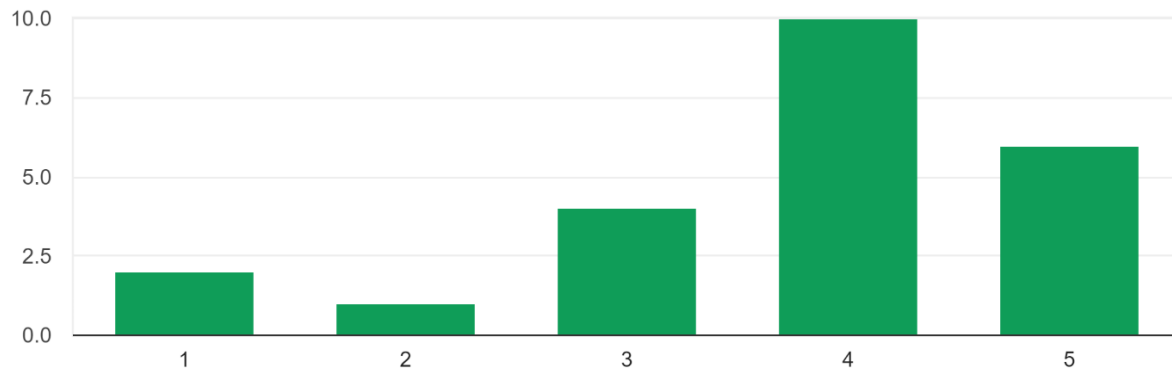
## Vuelo

26 respuestas



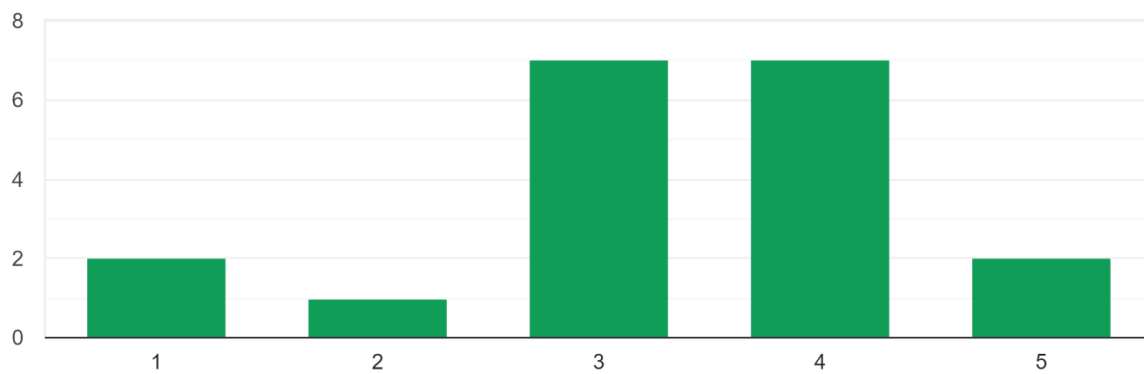
## Hotel

23 respuestas



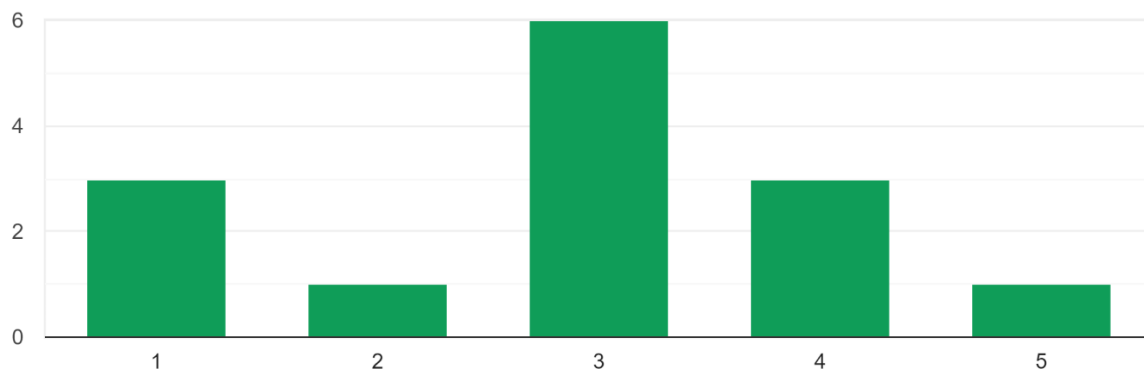
## Paquete (Vuelo+Hotel)

19 respuestas



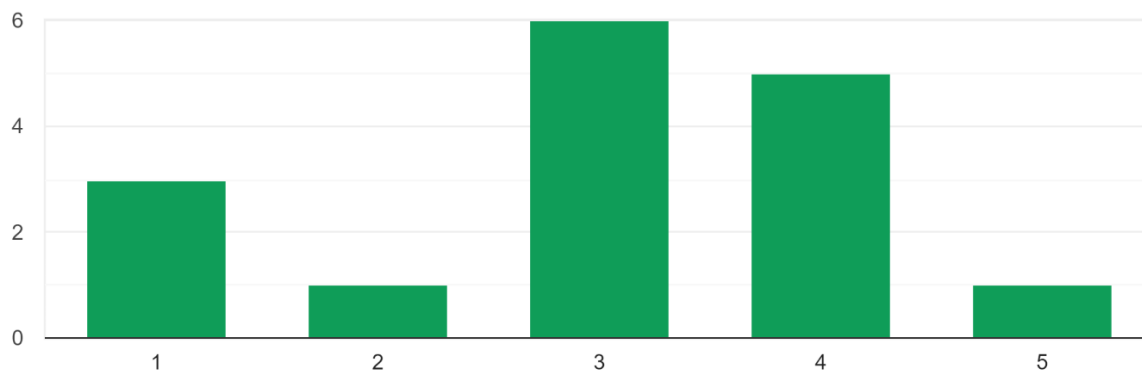
## Crucero

14 respuestas



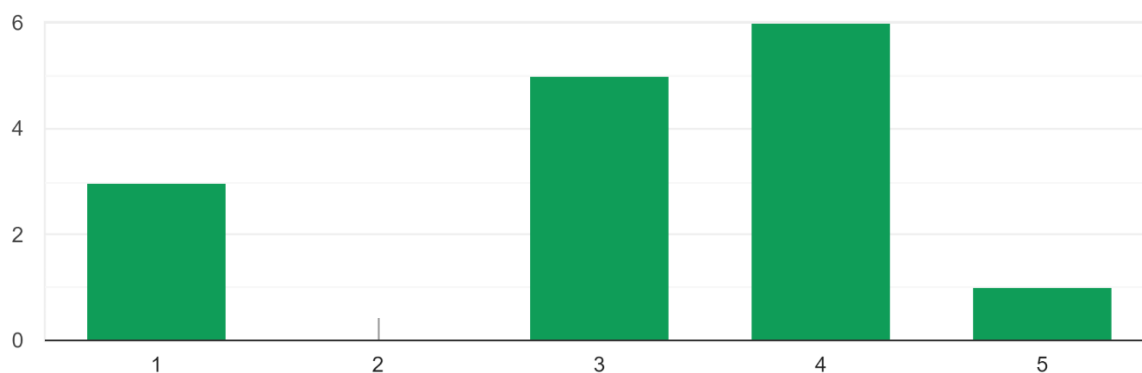
## Alquiler de auto

16 respuestas



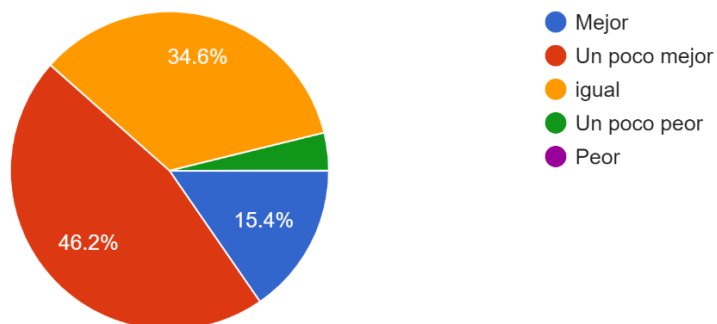
## Actividades (Tour en la ciudad , parques temáticos , excursiones)

15 respuestas



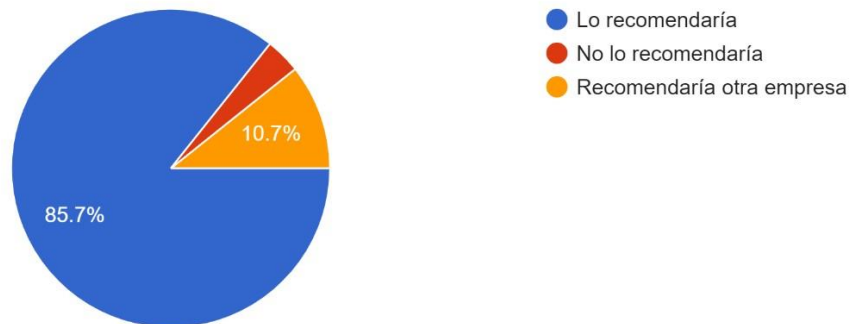
## ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de despegar.com en comparación con otras agencias?

26 respuestas



¿Recomendaría a Despegar para comprar su pasaje de avión, hotel, crucero, alquiler de auto o cualquier servicio relacionado con viajes y turismo?

28 respuestas





## Glosario

**Sector terciario:** Actividades encaminadas a la prestación de servicios.

**Viajes:** Trasladarse de un lugar a otro a través de diferentes medios de transporte.

**Turismo:** La actividad de viajar por placer con la intención de regresar al punto de partida inicial.

**Internet:** Es una red de conexión global que permite el intercambio de información entre los diferentes puntos de acceso que hay distribuidos en todo el mundo.

**Tecnologías de la información:** Uso de herramientas tecnológicas, hardware y software para el procesamiento de la información a través de bases de datos.

**Cookies:** Pequeños archivos de texto que se almacenan en tu ordenador para hacer seguimiento de las acciones en el sitio web que visitas.

**Bases de datos:** Almacenamiento de la información en un servidor o conjunto de servidores que permite una mejor interpretación y uso según el área de aplicación.

**Segmentación Demográfica:** Clasificar el mercado en diferentes grupos acorde a su edad, sexo, estrato, educación. Etc.

**Segmentación Psicográfica:** Clasificar el mercado según sus actitudes, intereses y opiniones

**Insights:** Es lo que piensa en el fondo el consumidor y no puede verse o entenderse sin hacer un estudio o investigación perceptiva. Elemento representativo de un consumidor (pensar, sentir o actuar de los consumidores)

**Business to consumer (B2C):** Es la producción o distribución de un producto o servicio al consumidor final por parte de la empresa.

**Retail:** Es la venta minorista de un producto o servicio

**Publicidad:** Mecanismos de información persuasiva que llevan a generar interés por una razón social, un producto o un servicio.

**Marketing Relacional:** Actividades que buscan mejorar la relación con el cliente y promover su participación en el diseño y promoción del producto o servicio.

**CRM:** Gestión de las relaciones con los clientes

**Ventas cruzadas:** Complementar la venta inicial con otros productos de interés para el usuario.

**Redes sociales:** Comunidad virtual donde las personas pueden intercambiar imágenes y opiniones.

**CAC:** El costo en el que incurre la empresa para que un usuario adquiera un servicio