

Introducción

La presente investigación se desarrolló en el contexto de los servicios turísticos, específicamente en el sector receptivo.

En este sentido, es importante anotar que en el sector turístico existen dos segmentos: el turismo receptivo y el turismo emisor. Los primeros se dedican a ofrecer servicios en el ámbito nacional, tanto para clientes nacionales como para extranjeros, aunque su público principal proviene del exterior.

Por su parte, el turismo emisor, es aquel que se aboca a la emisión de boletos aéreos y la oferta de paquetes de servicios turísticos en el extranjero.

En el ámbito nacional existen empresas que se dedican a las dos actividades, aunque la mayoría está claramente definida en uno de los dos sectores.

Por otra parte, es importante anotar que el objetivo de la investigación es determinar la viabilidad de una empresa de turismo receptivo de incrementar su volumen de ventas durante la temporada baja (temporada verde).

En este sentido, se ha observado que los turistas extranjeros acostumbran utilizar los servicios turísticos principalmente durante la temporada alta, mientras que los turistas nacionales, en ocasiones prefieren hacerlo durante la temporada baja, ya que se logran obtener mejores tarifas y promociones especiales.

De esta forma, el estudio versó sobre la posibilidad de explotar el mercado nacional durante la temporada baja, incrementado las ventas de la compañía en estudio, y a su vez, optimizar la capacidad instalada de la misma durante este período.

Para estos efectos, se seleccionaron dos mercados específicamente: el mercado de Asociaciones Solidaristas y el mercado de incentivos.

El primero corresponde a la posibilidad de promover los servicios de la empresa Travel Excellence hacia los miembros de Asociaciones Solidaristas. Este movimiento contempla un número importante de afiliados, y a su vez tiene la ventaja de ofrecerle a éstos, sistemas de crédito muy convenientes.

Por otra parte, dentro del segmento corporativo, el mercado de incentivos es potencialmente importante, ya que muchas empresas acostumbran utilizar como mecanismo de incentivo para sus empleados, programas vacacionales.

Los programas de incentivos contemplan todos los gastos de los viajes, y además la organización de actividades especiales relacionadas con el ámbito de acción de la compañía, así como de las motivaciones que permitieron al grupo adquirir el beneficio.

Normalmente, los programas de incentivos representan buenos ingresos para las empresas turísticas, ya que incluyen muchos servicios para grupos grandes, por lo que la inversión tiende a ser onerosa.

Una vez determinado el interés de estos dos sectores, de recibir información de los servicios de una agencia de viajes receptiva, se procedió dentro del estudio a realizar una propuesta de mercadeo, con el respectivo análisis económico y la viabilidad de la misma.

Por otra parte, también se ha realizado en esta investigación, un análisis de la competencia, con el fin de determinar qué actividades están desarrollando otras empresas turísticas en este sentido.

Se determinó que los resultados podrían ser promisorios, debido a que ninguna empresa está realizando importantes esfuerzos dentro de estos segmentos, lo que en adición a las opiniones de los segmentos de interés, tiende a señalar que este mercado constituye un terreno fértil para la oferta de los servicios.

Finalmente, es importante señalar que los clientes prioritarios para este tipo de empresas seguirán siendo los extranjeros, en el tanto que las inversiones unitarias (por persona) son sustancialmente mayores. Sin embargo, esta propuesta alternativa lo que promueve es un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa durante la temporada baja, con un aporte sustancial de ingresos que no tienen por qué ser excluyentes de la actividad cotidiana de la organización.

Capitulo I

Problema, objetivos y teoría

A. Planteamiento del Problema

¿Cómo puede Travel Excellence optimizar su capacidad instalada durante la temporada baja?

B. Objetivos

1. Objetivo General

Realizar un estudio de mercado para desarrollar una estrategia de mercadeo que permita incursionar en la oferta de servicios dentro del mercado nacional, específicamente en el segmento corporativo y Asociaciones Solidaristas.

2. Objetivos Específicos

- 2.1. Conocer las características generales del mercado meta.
- 2.2. Explorar la posible aceptación de los servicios de la agencia, en empresas que cuenten con asociaciones solidaristas, con el fin de que éstas ofrezcan mecanismos de financiamiento a los respectivos empleados facilitando así la adquisición de paquetes turísticos.
- 2.3. Realizar una evaluación del mercado de incentivos turísticos en el ámbito nacional.
- 2.4. Identificar nuevos servicios turísticos dirigidos al mercado nacional.
- 2.5. Proponer una mezcla de mercadeo para la penetración de los respectivos segmentos o grupos meta.

C. Teoría

El presente estudio se desarrolló en el marco contextual del mercadeo, con el fin de identificar posibles nichos de mercado, los cuales facilitarían un mayor desarrollo económico de la compañía, mediante un incremento en la demanda de servicios durante la temporada baja, principalmente.

Este incremento en las ventas durante la temporada baja, permitiría lograr una optimización de la capacidad instalada de la empresa durante todo el año.

Para estos efectos, y con el fin de lograr una interpretación adecuada del desarrollo de la investigación se ha considerado importante brindar una noción general de los conceptos relacionados con el tema. En este sentido, debe mencionarse el concepto de servicio, el cual enmarca la actividad primordial de la empresa.

Mantener al consumidor satisfecho es un buen negocio, pues con esto se fomenta la lealtad del mismo. Dentro de este aspecto, la calidad constituye uno de los elementos más importantes.

Los servicios son intangibles, difíciles de ser evaluados por el consumidor antes de utilizarlos; por lo que el comerciante se ve en la obligación de vender una promesa.

La percepción del servicio está sujeta a la forma en que este sea brindado, lo cual puede variar dependiendo de la persona que lo ofrece, aún en una misma empresa, por lo que tiende a ser heterogéneo y en algunos casos difícil de estandarizar.

“La empresa que mantiene a sus consumidores contentos es prácticamente invulnerable. Sus consumidores son más leales. Compran más, y más a menudo. Están dispuestos a pagar más

por los productos de la empresa, y se mantienen firmes junto a la empresa en los períodos difíciles, dándole el tiempo suficiente para adaptarse a los cambios.”²

Lo que el consumidor espera de un producto o servicio en términos de rendimiento, prestaciones, conveniencia y valor tiene un efecto determinante sobre los niveles de satisfacción que reciba el cliente de la empresa.

Para saber cómo evalúa el cliente la calidad del servicio, existe las variables que se detallan a continuación:

Tangibilidad: apariencia física de las instalaciones, del personal de servicio y de las herramientas o equipos que se utilizan para su prestación.

Confiabilidad: es importante para el cliente la exactitud en la factura, además del suministro de los servicios en el momento acordado como signo de la seriedad de la compañía.

Sensibilidad: consiste en la buena disponibilidad de los empleados para dar un buen servicio y en especial con gusto.

Seguridad: la capacitación y conocimiento de los empleados, además de la capacidad para transmitir seguridad y confianza al cliente.

Empatía: la preocupación y atención individual por parte de los empleados hacia el cliente es importante para lograr la satisfacción de éste; se debe escuchar sus necesidades y tratar de satisfacerle al máximo.

Todas las variables anteriores se relacionan con el desempeño de los colaboradores, es por eso que la selección del personal y/o proveedor se debe hacer de una forma muy cuidadosa, pues así se asegurará que los elementos tangibles sean consistentes con la imagen general del servicio.

² Seminario: ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?. INCAE, Costa Rica. Impartido por los profesores Sallvador Mercado y José Exprua. 1996. s.p.

1. Turismo

Es importante comprender algunos de los conceptos esenciales del turismo para poder entender mejor esta actividad, por lo que a continuación se brinda una breve descripción de los mismos.

En primera instancia, es necesario anotar que las definiciones de turismo varían según quien realiza la actividad; es así que turismo según el punto de vista de aquella persona que se desplaza, su objetivo primordial es recreación y esparcimiento, mientras que para un comercio el turismo significa:

“ El negocio de proveer y comercializar servicios y facilidades para el placer de los viajeros, por lo tanto, el concepto de turismo está directamente relacionado con los gobiernos, transportistas, alojamientos, restaurantes e industrias de entretenimiento, e indirectamente, con toda la industria y negocios en el mundo ”
(Acerenza, 1986:32)

La Organización Mundial del Turismo (O.M.T.), define turismo como la actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas —agricultura, construcción, fabricación— y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad ni un producto tangible, sino que es la producción de servicios que varía dependiendo de los países; por ejemplo, en Singapur, las compras constituyen una actividad turística, pero no el entretenimiento; en Londres, tanto el entretenimiento (teatro, cine, conciertos, museos y monumentos) como las compras son entradas importantes para el sector del turismo. (Tomado de la página WEB de la O.M.T.)

De acuerdo con datos de la O.M.T., la industria es responsable por 1.2% del PIB mundial y generó ingresos brutos durante 1995 por más de 372 mil millones de dólares. Además predijo que para el año 2000 el turismo sería la

actividad económica global más importante, superando incluso al comercio de petróleo y de mercancías fabricadas. Para los países desarrollados y en vías de desarrollo es una fuente importante de ganancia de divisas, una fuente de ingresos personales, un generador de empleo y un contribuyente a los ingresos del Estado. El volumen de la actividad turística en una base global no está distribuida uniformemente; la O.M.T. estimó en 1992 que el 62% de las actividades turísticas se producían entre países desarrollados. Esta cifra ilustra el hecho de que el turismo es disfrutado sobre todo por residentes de países desarrollados que poseen los ingresos necesarios, el tiempo libre suficiente y la motivación para viajar.

2. Clasificaciones del turismo

Existen muchas formas de clasificar el turismo, sin embargo, para efecto del trabajo se analizaron las que se relacionan con la actividad en estudio.

El turismo interno, nacional o también llamado doméstico, según Acerenza, se entiende como "Los desplazamientos que efectúan los residentes de un país, fuera de su lugar normal de domicilio, hacia otras áreas dentro del territorio nacional, por lo que en cada país se le interpreta de diferentes maneras." (1986:33)

En muchos de los casos, se determina el turismo nacional, según la distancia que recorra una persona desde su casa hasta el lugar donde se realizará su esparcimiento, y en otros se considera cuando la persona pernocta fuera de su domicilio.

La contrapartida de esta clasificación es el turismo externo o internacional , el cual ha sido estudiado en amplitud por el mismo autor, el cual lo define como : " Los desplazamientos que realizan los residentes de un país hacia otro país distinto

de aquel en el cual tienen su domicilio habitual. Es decir, a los viajes hacia otro destino distinto del suyo, hagan o no desplazamientos por el interior del país visitado". (1986:33)

Los conceptos anteriores responden a una clasificación general del turismo según su desplazamiento y la distancia que realice. Sin embargo existe otro tipo de clasificación de acuerdo con los objetivos que tenga, los cuales se definen a continuación: (Acerenza, 1986: 34)

2.1. Según motivo del viaje.

Esta es una de las formas más empleadas de clasificación, lo que pretende es encasillar al turista según el propósito de su visita a un determinado destino. Y para esto se han determinado tres categorías.

- a. Turismo Convencional o de tipo vacacional : es aquel que se realiza por motivaciones tales como la educación, el placer, el descanso o la recreación. Esta categoría se puede sub-dividir en: turismo cultural, de sol y playa, de nieve y ecoturístico.
- b. Turismo especializado : esta ligado a actividades de emoción y aventura o algún interés científico. Su sub-división es turismo de montaña, de ríos y científico.
- c. Turismo de afinidad o de interés común: relacionado con motivaciones de índole profesional, religioso o filosófico. Se divide en turismo de congresos y convenciones, religioso, y de incentivos.

Para efectos del presente estudio el turismo de incentivos se define "un reconocimiento que se otorga a una persona, o grupo de personas por un esfuerzo realizado. Los Incentivos pueden ser de varios tipos: reconocimientos económicos, electrodomésticos, joyas, días libres adicionales y los viajes dentro o fuera país". (Madrigal, 2000. Entrevista)

Al pensar en un viaje de incentivo como forma de reconocimiento, se debe tener en cuenta que lo que puede ser agradable para una persona, para otra puede ser completamente indiferente, por eso es muy importante analizar los gustos y preferencias de las personas a las que se otorgará el incentivo.

A través de los incentivos se pueden obtener sorprendentes resultados dentro de una empresa: aumentos de ventas, incrementos en la producción o innovaciones creativas.

Refiriéndose concretamente a la definición de viajes de incentivos, se puede puntualizar que son aquellos que se otorgan dentro de una empresa como reconocimiento por una meta alcanzada. Los mismos pueden darse individual o grupalmente, de igual forma pueden incluir un acompañante como parte del premio. Los viajes de incentivo se realizan fuera o dentro del país donde está ubicada la empresa.

La principal característica del viaje de incentivos, es que la persona que goza de este distintivo, no debe de hacer ninguna inversión, ya que todos los gastos son cubiertos por la empresa.

La organización de un viaje de incentivos requiere de un alto nivel de detalle y exactitud, ya que las personas que disfrutarán de este incentivo han debido hacer un gran esfuerzo para lograrlo, y esperan que este sea una experiencia inolvidable. De igual forma, las empresas que otorgan el incentivo, hacen una inversión bastante elevada como para permitir que las cosas no salgan como han sido planeadas.

Normalmente estos viajes tienen una estadía promedio de cinco días, en los cuales se incluye alimentación, hospedaje, excursiones, fiestas “tema”, y regalos para los participantes.

En algunos casos las compañías utilizan estos viajes para enseñar a sus empleados a trabajar en equipo. Como ejemplo de las dinámicas que se organizan se puede citar “En Busca del Tesoro Perdido”, un juego en el que se forman varios equipos y por medio de pistas se debe encontrar dicho tesoro; la mecánica del juego obliga a los participantes a trabajar en forma grupal, venciendo una serie de obstáculos que les permita ser los ganadores.

“Un viaje de incentivos es aquel viaje que determinada empresa le da a sus funcionarios como premio o motivación por las funciones que realizaron. Los viajes de incentivos tienen una doble intención visible mercadeable, pues además de gratificar a los funcionarios por sus esfuerzos, persiguen el capacitar, preparar o entrenar al personal para algún tema específico de trabajo a la vez que se les premia”. (Ventura, 2000)

Se define el mercado corporativo como aquel donde el cliente es una compañía, la cual contrata los servicios por motivo de negocios, donde dichos funcionarios se llegan a convertir en clientes potenciales, pues si el servicio recibido fue de su agrado, comprarán servicios para sus vacaciones personales. El mercado corporativos es un generador de clientes individuales potenciales para una empresa de turismo receptivo.

2.2. Según la forma de viaje.

Esencialmente lo que denota esta clasificación es la manera como se efectúa el viaje, o sea, si se llevó a cabo *individual o en conjunto*.

2.3. Según el tipo de viaje.

Esta clasificación define la forma en que se efectúan los arreglos relativos al viaje, puede ser de dos maneras; el primero denominado, *turismo independiente* y el segundo, *turismo organizado o todo comprendido*.

La diferencia radica en la forma como son adquiridos los distintos elementos que conforman el producto turístico final, esencialmente el primero compra en

forma directa y todo por separado, mientras que en el segundo caso, la compra se realiza en un solo lugar, con un precio global y por todos los servicios que necesitará durante la estadía, es lo que se le llama paquete turístico o “*package*”.

2.4. Según el tipo de operación.

Se divide en turismo receptivo o también llamado de importación, que comprende a los turistas que llegan al destino donde la empresa está radicada, y ésta les brinda los servicios, independientemente del punto de origen del visitante (sea nacional o internacional).

Mientras que el turismo emisor o de exportación, es aquel que como su palabra lo dice viaja de su país de origen hacia el extranjero.

2.5. Según la permanencia en el lugar de destino.

De acuerdo con la duración de la estadía del turista en el lugar de destino, el turismo se clasifica *en* itinerante o residencial. El primero responde a la permanencia del turista por lapsos cortos en el lugar de destino

Por su parte, el turismo residencial o de estadía, responde a una estadía más prolongada.

3. Agencias de viajes

Adicionalmente, por enmarcarse el estudio en el contexto de las agencias de viajes, se hace necesaria la descripción de este concepto.

La agencia de viajes es una empresa turística cuyo objetivo primordial es prestar a la corriente turística (demandante de servicios), un determinado número de servicios (transporte, alojamiento, alimentación, diversiones, excursiones, visitas a parques, museos, monumentos, y otros), que faciliten la realización de un

viaje, actuando como agente promocional de los diferentes servicios turísticos siendo la organización de los viajes y la venta de los mismos, el propósito principal de las agencias de viajes.

La agencia de viajes puede definirse “como una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y prestadores de servicios específicos, con fines de lucro” (De la Torre, 1988:20)

Las agencias de viajes prestan servicios intangibles, obtienen sus recursos económicos a través del departamento de ventas por concepto de las comisiones que les otorgan las compañías prestadoras del servicio, como los establecimientos de hospedaje, quienes otorgan del 10% al 25% aproximadamente de las tarifas autorizadas a estas empresas. Las líneas de transporte aéreo conceden un 6% de comisión sobre los boletos internacionales. Las compañías navieras otorgan del 10% al 15% de comisión a las agencias de viajes.

Las relaciones entre agencias de viajes y prestadores de servicios están basadas en el principio fundamental de que el proveedor reserva a la agencia una comisión por deducir del precio que se cobra normalmente al cliente, para no encarecer los servicios del turista. (De la Torre, 1988:20)

La agencia de viajes se ha convertido en la mejor alternativa para aquellas personas que gustan de tramitar todos sus asuntos en un solo lugar, tomando en cuenta que les brindará toda la información necesaria en cuanto a los lugares, alojamiento, medios de transporte a utilizar y tarifas entre otras actividades en el destino a visitar.

Por otra parte, con el propósito de satisfacer la demanda del turista que desea viajar, De la Torre (1988:22) menciona las siguientes funciones como las más importantes de una agencia de viajes:

- a) Proporcionar información general y específica al público
- b) Reservación y venta de boletos de transporte aéreo, terrestre y marítimo
- c) Reservación y venta de alojamiento y alimentación
- d) Reservación y venta de excursiones y visitas locales
- e) Reservación e inclusión de entradas a teatros, exposiciones y museos
- f) Planear formas y modos de transporte, incluida la renta de autos
- g) Planear formas y modos de alojamiento y alimentación
- h) Reservación y utilización de servicios complementarios, tales como guías e intérpretes
- i) Facilitar la tramitación de documentos: pasaportes, visas y seguros
- j) Reservación y confección de boletos aéreos
- k) Realizar una promoción activa de los atractivos y servicios turísticos disponibles
- l) Organizar y vender viajes en paquetes especiales

Las anteriores funciones son los fines importantes hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales de las agencias de viajes facilitando de esta manera la medición de la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

Otro concepto importante es el de "*Tour Operador*", el cual ofrece al turista viajes organizados y/o servicios turísticos específicos, de acuerdo con los requerimientos del cliente. Los primeros se conocen con el nombre de "todo incluido", ya que se incluyen varios servicios en forma de paquete, con un precio total sin especificar por separado el costo de cada servicio.

Como lo anota Petra (1996:100) el operador reúne, como un fabricante, elementos turísticos en un paquete, los arregla de una forma nueva, les da una identidad propia que no tenían antes y vende al cliente el producto que es más que la totalidad de los elementos que incluye el paquete.

Los paquetes que organizan este tipo de empresas son elaborados a petición de las agencias mayoristas en el extranjero, quienes comunican los lugares a visitar y la categoría de alojamiento y transporte a ser incluidos en el itinerario con base en el interés de sus clientes, o bien, los paquetes son creados por el departamento de mercadeo de dicha empresa y ofrecidos a las agencias de viaje quienes los ofrecen a sus clientes. Dichos paquetes son organizados tanto en forma individual como para grupos.

Las agencias operadoras deben actuar como un colaborador de la agencia de viajes que trata con el público y no competir con ésta al ofrecer su mercancía directamente al consumidor. Además deben buscar una especialización en su trabajo para poder servir mejor a las agencias, especializándose en ciertas regiones geográficas, en ciertos tipos de viajes, grupos prefabricados, grupos especiales, viajes con carácter técnico y otros.

A su vez, dentro del sector se encuentran las agencias de viajes mayoristas, las cuales normalmente no venden directamente al público, sino que la venta de los programas de viajes organizados lo hacen mediante las agencias detallistas.

Petra (1986:18) afirma que un mayorista es un comerciante que no se dirige directamente al público, sino representa a un prestatario de elementos turísticos, en la venta de sus productos a las agencias comisionistas.

Todos los elementos vendidos por las mayoristas son productos de operadores. Por lo tanto la agencia mayorista representa siempre un operador, que ofrece programas de viajes prefabricados del mismo y sirve de intermediario entre éste y las agencias de viajes detallistas ofreciendo viajes especiales, individuales o en grupo.

Una de las diferencias entre un “*tour operador*” y la agencia de viajes mayorista, radica en que la primera opera sus propios programas de viajes, con equipo suyo o bien subcontratando los servicios a operadores terrestres locales; por el contrario, las agencias de viajes mayoristas, no se dedican a la operación de sus propios servicios. (Acerenza, 1990:35)

Otra diferencia obedece, a que el “*tour operador*”, vende sus propios paquetes por medio de las agencias de viajes detallistas y directamente al turista en sus oficinas de ventas locales o al público, mientras que las agencias mayoristas, como se menciona anteriormente, trabaja exclusivamente por medio de las agencias de viajes detallistas.

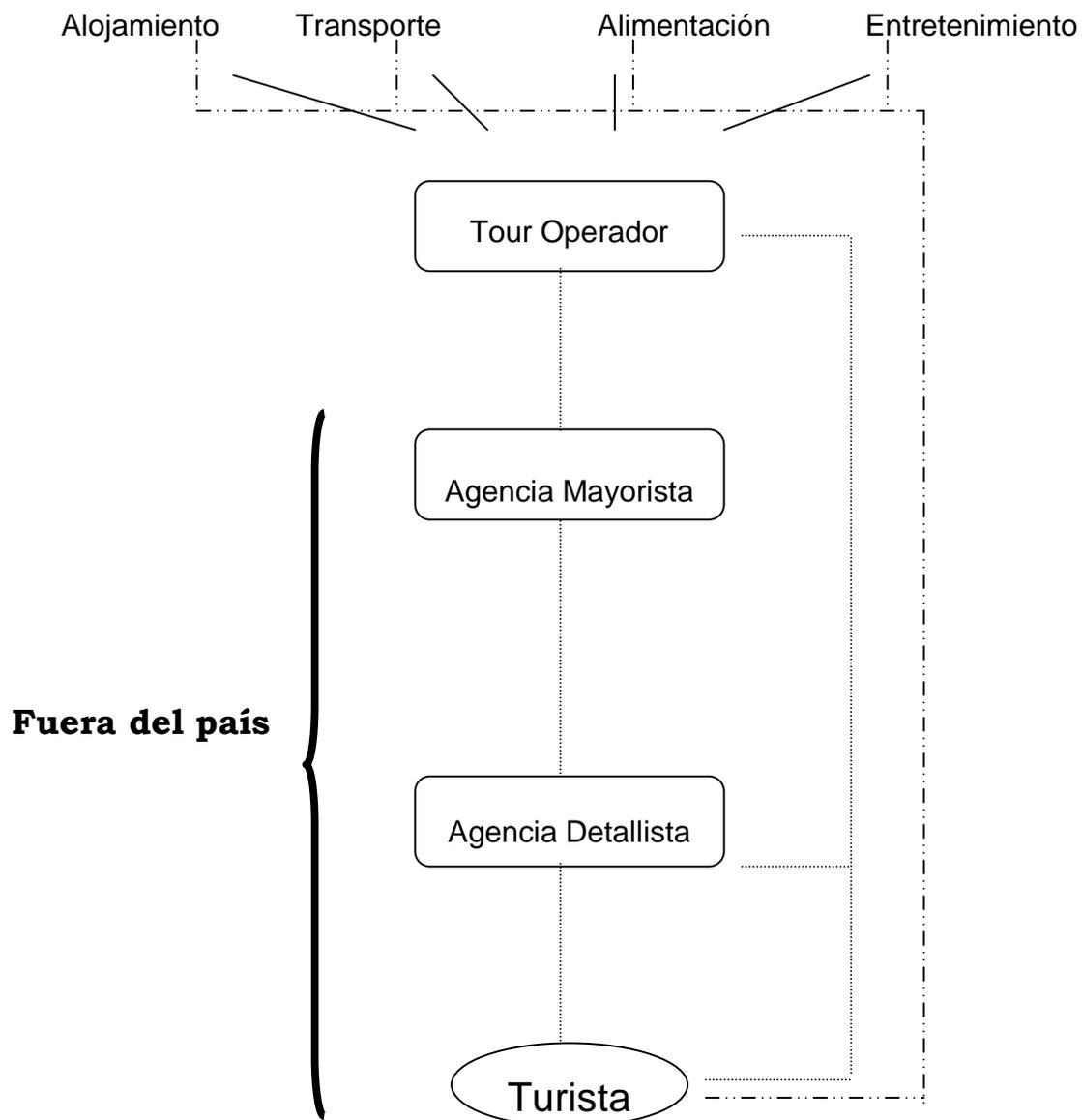
Entre los tipos de viajes que las operadoras venden a las agencias mayoristas se encuentran:

- Excursiones locales: se caracterizan por la corta duración y donde se visita lo más importante de una ciudad.
- Circuitos locales: caracterizados por ser excursiones regulares diarias o en días fijos.
- Viajes públicos prefabricados y programaciones anuales: por lo general estos son viajes en grupo, se pueden ofrecer en algunos casos sugerencias de viajes individuales con el precio calculado de antemano el cual el viajero acepta así como está publicado sin ningún cambio.
- Viajes especiales: estos se ofrecen en grupo o individualmente según la solicitud de la agencia mayorista. El agente mayorista participa en la preparación del viaje. Después de aclarar las condiciones del viaje, el vendedor solicita a la agencia operadora la ejecución del viaje.

Por otra parte, la agencia de viajes detallista le vende directamente al público todos los servicios para un viaje, trabajando activamente en la comercialización del producto sin llegar nunca a poseerlo en propiedad durante el proceso de venta.

En cuanto a los canales de distribución, es importante mencionar que todos los prestadores de servicio en la industria del turismo, efectúan la venta de sus respectivos servicios ya sea vendiendo directamente al consumidor final (el turista), o bien mediante intermediarios, los cuales organizan los viajes; estos últimos son conocidos como “*tour*” operadores y mayoristas. Los que venden directamente al turista son conocidos como los agentes de viajes detallistas. (Acerenza, 1990)

Esquema ideal en los canales de distribución



Fuente: Travel Excellence, 2000

El esquema anterior demuestra que la cadena de distribución del turismo comienza con los prestadores de servicios los cuales están constituidos

principalmente por hoteles, restaurantes, renta de automóviles y operadores de “tours”.

El turista puede contactar al prestador de servicios directamente pero también puede hacer todos los arreglos de su viaje mediante las agencias de viajes detallistas, ya que éstas le proporcionan mayor información acerca del destino a visitar ahorrándole tiempo y dinero. Se ahorra tiempo porque en un solo lugar puede informarse sobre las distintas opciones que puede tomar sin tener que realizar varias llamadas al extranjero permitiéndole ahorrar al mismo tiempo dinero.

La agencia de viajes detallista puede trabajar a través de las agencias de viajes mayoristas o bien contactar directamente al “*tour operador*”. La agencia de viajes mayorista tiene contacto única y exclusivamente con el “*tour operador*” y la agencia de viajes detallista, mientras que el “*tour operador*” trabaja directamente con los prestadores de servicios, agencias de viajes mayoristas, agencias de viajes detallistas y el turista.

4. Elementos de mercadeo

Como se ha mencionado anteriormente, esta investigación se desarrolla desde la perspectiva del mercadeo, por lo cual se hace indispensable aclarar los siguientes aspectos:

4.1. Mercadotecnia: Es todo el proceso administrativo por medio del cual las personas obtienen lo que necesitan o desean, no solo es vender y promocionar. Su finalidad es hacer que el vender resulte fácil, proporcionando productos o servicios que se adecuen a las necesidades o deseos de los clientes, una vez que se ha esforzado por conocer y comprender bien a éstos. Si el mercadólogo identifica correctamente las necesidades del consumidor,

desarrolla buenos productos, les pone un precio adecuado, los distribuye y los promueve de manera efectiva, no resultará nada difícil venderlos. (Porter, 1992:75)

Con el fin de comprender bien la definición de mercadotecnia se hace necesaria la explicación de términos como: necesidades, deseos, demandas, productos y mercados.

- a) **Necesidad humana:** es la experiencia de un estado de carencia, que puede ser físico (alimento, vestido, calor y seguridad), social (pertenencia y afecto), o individuales (conocimiento y expresión). Cuando no se satisface una necesidad, la persona bien buscará el objeto que la satisface o intentará atenuarla.
- b) **Deseo Humano:** es la forma que adopta una necesidad humana tal como lo configura la cultura y la personalidad del individuo. Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades.
- c) **Demanda:** son deseos humanos respaldados por un poder adquisitivo.
- d) **Producto:** es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.
- e) **Mercado:** se define un mercado como un conglomerado de personas que, como individuos o como organizaciones, tienen necesidades de productos o servicios, dentro de una clase específica. Ellos cuentan con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar tales productos. (Pride y Ferrell, 1997:235)

Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. (Kotler, 1991:9) A medida que aumenta el número de personas y transacciones en la sociedad, también aumenta el número de mercaderes y de plazas de mercado.

Por otra parte, Parkin, define mercado como “un lugar donde la gente compra y vende bienes y servicios” (1995:13)

En este sentido, existen algunos términos relacionados con el mercado, a los cuales se ha considerado importante hacer referencia: las actividades como el desarrollo de servicios, e investigación, la comunicación, la promoción y precios, constituyen el núcleo de las actividades de mercadotecnia con un fin claro: posicionarse en el mercado, logrando que el producto o servicio ocupe un lugar claro, distinto y superior en la mente de los consumidores meta en comparación con la de sus competidores.

4.2. Planeación estratégica de la mercadotecnia: su finalidad es encontrar en qué formas la empresa puede aprovechar mejor las oportunidades que le ofrece el medio, estableciendo de esta forma en qué negocios estará y cuáles serán sus objetivos para cada uno. De esta forma, la planeación estratégica implica, desarrollar una estrategia para su supervivencia y un crecimiento a largo plazo. El plan estratégico por lo tanto, define la misión y los objetivos generales de una empresa, preparando para cada unidad de negocios planes funcionales, dentro de los que se incluyen los de mercadotecnia. (Kotler y Armstrong, 1991:57-62)

4.3. Investigación de mercados: es la función que vincula a consumidores, clientes y público, con el mercadólogo a través de la información. La información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas

de mercado, para generar, mejorar y evaluar las medidas de mercadotecnia y para lograr una mayor comprensión de la misma.

La investigación de mercado es el diseño sistemático, recolección, interpretación y comunicación de información cuyo objetivo es ayudar a los comercializadores a resolver problemas específicos de mercadeo, o a sacar provecho de las oportunidades del mercado. Se trata de un proceso para reunir información que en general no está al alcance de quienes toman las decisiones.

La investigación de mercadeo se realiza sobre una base de proyecto especial, con los métodos de investigación adaptados a los problemas que se están estudiando y a los cambios que tienen lugar en el entorno. La “*American Marketing Association*” (AMA) define la investigación de “*marketing*” de la siguiente forma:

“La investigación de marketing es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con los comercializadores por medio de la información, información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de marketing especifica la información que se requiere para abordar estos problemas; diseña el método para reunir información, maneja e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.” (AMA 1988:117-188)

Una vez que se haya definido el problema hay varias formas en las que se pueden clasificar los diseños de investigación. Entre los más utilizados están el exploratorio, descriptivo, casual y predictivo. (Weiers, 1986:64-68). El exploratorio reúne la información preliminar que ayude a definir mejor los problemas y sugerir hipótesis. Por otro lado, el descriptivo define mejor los problemas y situaciones de mercadotecnia y los mercados, por ejemplo, los

mercados potenciales para un producto o la demografía y actitudes de los consumidores.

La investigación causal comprueba hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto. Por último el predictivo tiene la finalidad de llegar a un pronóstico o predicción de alguna medida de interés para el investigador. La predicción de ventas puede concebirse como un estudio causal en el cual las variables independientes son simplemente las decisiones relativas a la “oportunidad” y las estrategias de mercadotecnia.

Una vez aplicado el diseño de investigación que más convenga, se debe elaborar un plan escrito que sirva de base para la aprobación de lo que va a hacerse, mostrando cómo va a efectuarse y los posibles resultados y recomendaciones que se deduzcan del trabajo.

Para desarrollar un plan de investigación de mercados, los siguientes pasos, aunque no aplicables a todos los trabajos de investigación, ofrecen una pauta general para afrontar el reto de planear un proyecto. (Weiers, 1986:68-72)

- a) **Definición del problema y de los objetivos de investigación:** se plantea el problema como una pregunta que ha de ser contestada, definiendo las variables más importantes de la manera más precisa posible.
- b) **Desarrollo del plan de investigación para reunir información:** una vez formulado satisfactoriamente el problema, junto con los objetivos específicos del proyecto, se prepara un listado de información que se necesita para alcanzarlos.

c) **Implantación del plan de investigación, recolección de información y análisis de datos:** se examinan las fuentes de información, las cuales pueden ser primarias o secundarias. Esta última es la que ya existe en alguna otra parte porque se reunió para alguna otra cosa, mientras que la información primaria consiste en datos reunidos con un objetivo específico en mente, debiendo establecerse claramente el enfoque de la investigación (observación, encuesta, experimento), los métodos de contacto (correo, teléfono, personal) y otros.

El enfoque de la investigación por encuesta, debe proporcionar información más rápidamente y a menor costo que por observación o experimental. Además, es el método más adecuado para reunir datos descriptivos y así obtener los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento de compra de las personas. La observación es más adecuada para la investigación exploratoria y la investigación experimental para reunir información causal.

Para la aplicación de encuestas comúnmente se utilizan los cuestionarios, los cuales deben verificarse que sean exactos, estén completos y sean codificables para su posterior análisis.

Una vez establecido el enfoque, el método de contacto y el instrumento de investigación, se debe establecer el plan de muestreo, para lo cual, es necesario aclarar ciertos términos claves, como lo son:

c.1. La población de estudio: es el total de elementos sobre la cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa de la muestra.

c.2. La muestra: es un segmento de la población seleccionado para representar al total de la misma, de manera que el investigador pueda hacer estimaciones exactas de la manera de pensar y comportarse de la población en general.

c.3. El parámetro de la población que será investigado: es la característica de la población que nos interesa.

c.4. La estimación muestral del parámetro: medición, que resulta de la muestra escogida. Es la mejor estimación del verdadero valor de la característica de la población.

c.5. Error muestral: surge al tomar una muestra en vez de hacer un censo completo de la población y se reduce al aumentar el tamaño de la muestra.

c.6. Errores no muestrales: llamado también sesgo, es una tendencia a un error direccional que existiría se efectuamos un censo completo de la población.

c.7. Exactitud o precisión: representa la aproximación más cercana de la muestra del valor verdadero del parámetro de la población.

c.8. Nivel de confianza: es el grado de incertidumbre que tenemos sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Existe un nexo estrecho entre nuestro nivel de confianza y el grado de exactitud al que se refiere.

Existen distintos diseños de las muestras, entre los cuales se pueden citar las muestras fijas que denotan un tamaño previamente establecido de la muestra, o bien el muestreo secuencial, donde el número de unidades muestreadas dependen de las reglas de decisión aplicadas durante el proceso de muestreo.

Las muestras probabilísticas son otro tipo donde se utilizan métodos de selección, donde los miembros de la muestra se escogen mediante un proceso aleatorio en que cada miembro de la población tiene cierta probabilidad de ser incluido. Este tipo de diseño es requerido para hacer extrapolaciones estadísticas a la población en general y estimar el grado de error muestral que posiblemente sobrevenga.

Las no probabilísticas son las idóneas de la investigación exploratoria y en otras circunstancias donde las generalizaciones estadísticas a la población no se juzgan necesarias. Entre ellas están las muestras basadas en la comodidad del experimentador.

- d) Interpretación de los datos y comunicación de hallazgos:** el proceso de preparación y síntesis de los datos consiste en corregirlos para cerciorarse de su exactitud y utilidad, codificar en categorías pre-establecidas las respuestas y luego tabularlas de acuerdo con estas.
- e) Estimar el tiempo y el costo:** el estudio de investigación de mercados no debe rebasar los límites y restricciones permisibles de tiempo y costo.
- f) Preparar la propuesta de investigación, a favor del proyecto, incluyendo una descripción de los puntos descritos:** una buena propuesta reconocerá alguna de las limitaciones del estudio referentes a áreas como la aplicabilidad de los posibles resultados y el efecto de las restricciones de tiempo y de costo impuestas al investigador.

4.4. Comportamiento del consumidor: para poder comprender y satisfacer de mejor manera las necesidades y deseos del consumidor, es necesario poder entender la razón de su comportamiento en sus adquisiciones, que de una u otra manera se encuentra influido por características culturales, sociales, personales y psicológicas. (Kotler y Amstrong, 1991:155-175)

Dentro de estas características es importante enumerar las siguientes:

- a) **La cultura:** es el determinante básico de los deseos y comportamiento de una personal. Los mercadólogos rastrean los cambios culturales que podrían sugerir nuevas maneras de servir a los consumidores.
- b) **Las subculturas:** vienen a ser culturas particulares dentro de otras más generalizadas, que tienen valores y estilos de vida diferentes y que han llegado a ser mercados importantes (algunas bastante extendidas son: hispanos, negros y consumidores de edad madura).
- c) **Las clases sociales:** son subculturas cuyos miembros tienen un estatus social similar basado en su ocupación, ingresos, educación, riqueza y otras variables. Las personas cuyas características culturales, subculturales y de clase social difieren, prefieren productos y marcas diferentes, de ahí su importancia para el investigador.
- d) **Los grupos de referencia:** los grupos de referencia de una persona (familia, amigos, organizaciones sociales, asociaciones profesionales), influyen profundamente en la elección de productos y marcas. La posición de la persona en cada uno de estos grupos puede definirse en función de su papel y su estatus; un comprador elige productos y marcas que reflejen lo anterior.
- e) **La edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y otras características personales:** también estos factores influyen en las decisiones de compra de una persona. A manera de ejemplo, se puede observar como las necesidades y deseos de los consumidores jóvenes difieren de las de los mayores, las necesidades de las parejas recién casadas de las maduras, mientras que los hábitos de compra de los consumidores de altos y bajos ingresos no son iguales.

Por último, el comportamiento de compra del consumidor se ve influido por cuatro factores psicológicos importantes: motivación, percepción, aprendizaje y actitudes. Cada uno proporciona una perspectiva diferente para comprender el funcionamiento del pensamiento del comprador.

Al adquirir algo, el comprador pasa por un proceso de decisión que consiste en reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la venta. El mercadólogo debe conocer el comportamiento del consumidor durante cada etapa y lo que en este momento influye en la decisión. Esto ayudará a desarrollar programas de mercadotecnia efectivos.

En el caso de nuevos bienes y servicios, los consumidores responden a diferente velocidad según la persona y las características del servicio.

4.5. Mercado total: es comúnmente definido como la totalidad de posibles compradores, o bien la suma de los que desean y pueden comprar un bien o servicio en un momento dado. Para calcular el tamaño del mercado, lo que muchas empresas hacen es identificar todos los productos competidores, calcular su nivel de ventas y decidir si el mercado es lo bastante grande como para incursionar en él.

Los vendedores pueden enfocar el mercado de formas diferentes: la mercadotecnia masiva, que es la decisión de tratar de atraer toda clase de clientes, la mercadotecnia de variedad de servicio, que es la decisión de producir dos o más ofertas de mercado diferentes en cuanto al estilo, las características, la calidad o el tamaño, con el fin de ofrecer una variedad al mercado y marcar la diferencia entre estos servicios y los de la competencia.

4.6. Mercado meta: por otra parte, se deben identificar los diferentes grupos que componen un mercado y desarrollar servicios y mezclas de mercadotecnia para los mercados meta seleccionados. Este enfoque resulta más útil cuando se trata de identificar las oportunidades del mercado y desarrollar productos y mezclas de mercadotecnia más efectivas.

Las etapas clave dentro de la mercadotecnia de mercados meta son la segmentación, la selección del mercado meta y el posicionamiento. A continuación se brinda una descripción de estos conceptos:

4.7. Segmentación de mercado: este término merece una especial atención, pues se refiere al proceso de dividir un mercado total en grupos de mercados constituidos por personas u organizaciones con necesidades de productos relativamente similares.

Un segmento de mercado consta de individuos , grupos u organizaciones con una o más características similares, que hacen que ellos tengan necesidades de productos relativamente similares.

En cuanto a las variables de segmentación, en la actualidad no existe un mercado único y homogéneo. Todos los mercados están constituidos por grupos de consumidores que son similares entre sí, pero muy distintos del resto que componen el mercado. Precisamente la segmentación es un proceso consiste en dividir un mercado heterogéneo en partes o segmentos que cumplen la condición antes citada, con el fin de desarrollar programas y estrategias de mercadeo para cada grupo, y de esta manera llegar a ellos de la forma más adecuada.

Vista de esta manera, la segmentación es una herramienta muy útil para poder definir el mercado meta de interés para una empresa.

El proceso de segmentación debe iniciarse con el análisis de cuatro criterios básicos, sin los cuales este sistema pierde su rentabilidad. (Loudon y Della Bitta, 1995:65-81)

En primer lugar debe existir la posibilidad de acceder los segmentos elegidos con un costo razonable. Además el segmento o segmentos deben ser rentables para el investigador. En tercer lugar se deben identificar aquellos segmentos que han de responder positivamente a los esfuerzos de mercadeo desplegados. Por último es imprescindible que los segmentos puedan cuantificarse e identificarse para que así el investigador determine cuáles consumidores pertenecen a un segmento y cuáles no, y cuántos son aproximadamente los elementos que los componen.

Existen dos métodos básicos de segmentación:

- a) **Método a priori:** aquí el experto escoge anticipadamente un criterio, con la limitante de que tal vez no se disponga de suficiente información para realizarla.
- b) **Método de agrupación:** donde se analizan grupos de consumidores y se busca detectar similitudes entre sus miembros a partir de ciertas características como necesidades, beneficios deseados, estilo de vida y otros.

Entre los distintos criterios de segmentación utilizados están los siguientes:

- a) **Segmentación demográfica:** aquí se utilizan variables como edad, sexo, tamaño de las familias, ocupación, educación, religión, raza, ingreso familiar, nacionalidad, etc.
- b) **Segmentación geográfica:** este criterio a menudo se combina con el anterior, denominándose segmentación sociodemográfica. Aquí interesan aspectos como regiones, tamaños de una ciudad, densidad de la población, su clima y otros.
- c) **Segmentación psicográfica:** la psicografía es el elemento sistemático de los constructos relativos a la actividad, intereses, y opiniones para analizar y explicar cuantitativamente el comportamiento de comunicación, compra y consumo por personas de marcas, productos y grupos de productos.

En otras palabras esta forma de segmentar, busca definir en términos medibles patrones individuales de vida que influyan en la forma de comportarse del consumidor y que se reflejan en él, llamados estilos de vida. Así varias personas pueden pertenecer a un mismo grupo demográfico pero tener perfiles psicográficos distintos.

- d) **Segmentación por uso:** se basa en el uso de marcas o productos. Dentro de la segmentación, por el uso tenemos variables. Existe una segmentación por volumen que busca identificar la frecuencia de uso de una categoría o marca y la segmentación por usuario de marca donde lo que se busca averiguar son similitudes y diferencias entre los que compran la marca de la compañía demográfica y psicográficamente.

De esta forma, los segmentos de mercado pueden evaluarse según su potencialidad objetiva y los puntos fuertes que requiere la compañía para tener éxito en él.

4.8. Las cuatro P del mercadeo: cuando una empresa ha segmentado el mercado decidiendo a cuál o cuáles segmentos va a penetrar, el siguiente paso es lograr un posicionamiento para su producto o servicio en la mente de los consumidores a los que desea llegar. Este posicionamiento se logra analizando primero la posición que ocupan todos los productos de la competencia, para posteriormente estudiar como los principales atributos de su producto satisfacen las expectativas de estos consumidores, para entonces desarrollar su propia mezcla de mercadotecnia. Conjuntamente se deben identificar las posibles ventajas competitivas sobre las cuales es posible construir la posición, seleccionando aquellas más adecuadas.

Una mezcla de mercadotecnia es la combinación de un conjunto de variables controlables que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el mercado meta.

Las variables para realizar esta mezcla de mercadotecnia son llamadas las cuatro P de mercadeo.

- a) **Producto:** se define como aquella combinación de bienes y servicios que la empresa le ofrece a su mercado meta y se deriva de un amplio estudio sobre lo que este mercado desea en realidad, como su forma, tamaño, características, empaque, garantía, accesorios y otros.
- b) **Precio:** esta segunda variable implica la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar por el bien o servicio ofrecido. Incluye descuentos, plazos de pago, condiciones para gozar de crédito, etc. La decisión final en esta viable depende de múltiples factores como la sensibilidad del consumidor a las diferencias de precios entre las marcas, la relación entre la categoría percibida y el precio cobrado, los precios a cobrar por productos de reciente

introducción y su posible aumento posterior, descuentos por compras en efectivos, y otros.

c) **Plaza / Distribución:** la plaza representa todos aquellos esfuerzos desplegados por la compañía para llevar su producto o servicio al alcance del mercado de su interés. Implica el dónde y cómo ofrecerlos junto con los mecanismos de traspaso de su propiedad al cliente. Entre las decisiones por tomar en este sentido están:

- El tipo de tienda donde debe ofrecerse el producto y su ubicación estratégica
- Los convenios de distribución con los detallistas
- La elección de los distribuidores apropiados
- El análisis de los canales de distribución apropiados y la presencia de la competencia en las tiendas

d) **Promoción:** como su nombre lo indica son todas las actividades mediante las cuales la compañía comunica a los posibles compradores las ventajas del producto, tratando de convencerles para que lo adquieran. Esta cuarta "P" implica la toma de decisiones tales como:

- La frecuencia de repetición de un mensaje publicitario
- La elección del método de promoción idóneo para cada situación.
- Los medios más adecuados para captar la atención del consumidor.

5. Mercadeo turístico

Por otra parte, el objetivo principal del mercadeo turístico, es lograr la máxima satisfacción del visitante.

Mercadeo turístico se define como “...la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado”. (Acerenza, 1990:42)

Esta definición enfatiza el requisito de coordinación de políticas, que es precisamente la base del mercadeo cuando éste se lleva a cabo a nivel nacional, como es el caso de mercadeo turístico. Por otra parte, se encuentran contemplados además, los objetivos básicos del mercadeo que son satisfacer al consumidor y obtener beneficios apropiados.

Se debe tomar en cuenta que lo que demanda en realidad el turista es un conjunto de servicios, cuya prestación le compete a las empresas del sector privado, o sea, a los transportistas, hoteleros, agencias de viajes, rentadoras de autos, entre otros. A los “*tour operadores*” les compete la doble responsabilidad de llevar a cabo el esfuerzo promocional a nivel de producto específico y de promover una buena imagen del país en el extranjero.

Para que una agencia de viajes logre estimular la venta de sus productos y servicios con el propósito de fomentar la demanda de los mismos, debe recurrir a un conjunto de actividades para atraer el interés de los consumidores.

La promoción turística comprende todas aquellas actividades que tienen como objetivo principal la comunicación persuasiva, información e influencia sobre el cliente. (Acerenza, 1990:43) Estas actividades son:

- **Mercadeo directo:** esta técnica consiste en el envío de información mediante el uso de canales (correo convencional o correo electrónico) que permitan que el cliente reciba en forma directa y exclusiva los mensajes que han sido elaborados específicamente para él. El objetivo principal es el de mantener informada a la industria de viajes sobre los distintos aspectos relacionados con la venta de los servicios turísticos del país para efectos de estimular su compra por parte de sus integrantes, así como la preparación de las visitas promocionales para presentar el producto en el propio mercado.
- **Visitas promocionales:** esta técnica consiste en el desplazamiento de representantes de la empresa a lugares de interés, en donde resida o trabaje un determinado cliente o público de interés. Su objetivo es el de presentar a la industria de viajes los programas turísticos del país y explicar todas sus aplicaciones desde el punto de vista de venta, así como la presentación del material promocional o armas de venta disponibles para facilitar las acciones de venta en el mercado consumidor.
- **Viajes de familiarización:** consiste en la organización de giras o viajes a diferente lugares de destino, los cuales constituyen parte de los servicios ofertados por la empresa y los cuales a su vez son ofrecidos a los agentes de viajes a precios reducidos. El objetivo principal es la de permitir a los integrantes de la industria de viajes familiarizarse directamente en el campo con los servicios ofrecidos en los programas turísticos del país, que puedan comprobar la calidad, así como también facilitar el contacto directo con los prestadores de servicios nacionales y estimular de esta manera, las negociaciones.

- **Campaña publicitaria a la industria:** básicamente consiste en la elaboración de mensajes, los cuales se transmite a través de medios de comunicación masivos. Tiene como objetivo el complementar los esfuerzos promocionales directos efectuados a través del correo directo, las visitas y los viajes de familiarización para efectos de brindar cobertura a las operaciones de venta de los prestadores de servicios nacionales.
- **Participación en los eventos de la industria:** esta técnica consiste en la participación de eventos organizados por el sector (ferias, seminarios, etc.), o bien en actividades de interés, mediante las cuales se pueda realizar la promoción del servicio. Su objetivo es el de reforzar la imagen del país como destino turístico ante la industria y aprovechar para demostrar las ventajas comparativas de su oferta en relación con la de la competencia.
- **Mercadeo electrónico:** en la actualidad esta herramienta se ha constituido como uno de los principales canales de comunicación debido a su bajo costo, cobertura y la velocidad de la información. Consiste en el envío de información mediante el sistema de Internet hacia los diversos sectores de interés.

Para poder cumplir con los objetivos de cada una de las anteriores actividades, la promoción turística se vale de los siguientes instrumentos:

- a) **Publicidad:** es toda actividad que presenta a un grupo un mensaje impersonal, oral o escrito con respecto a un producto, servicio o idea; patrocinado y diseminado, dado a conocer por medios de difusión. Sus objetivos principales son los de promover un producto o compañía, crear ventas actuales y/o futuras, dar a la empresa renombre y popularidad. Para que la publicidad sea efectiva debe comprender los siguientes elementos:

- Atraer la atención
- Estimular el interés
- Crear deseo
- Inspirar confianza
- Influencia de acción para concretar la venta

b) **Promoción de ventas:** la promoción de ventas es la actividad del “*marketing*”, después de la venta personal, más cercana del acto de compra, pues esta encierra una serie de técnicas destinadas a estimular la compra. Constituye un método directo para influenciar al consumidor, ya que en la mayoría de los casos se lleva directamente al cliente, a diferencia de la publicidad, en donde el cliente es llevado al producto. (Acerenza, 1990:47).

Para Acerenza (1990:48-49), la aplicación de la promoción de ventas se utiliza para los siguientes propósitos:

- Para acelerar las ventas
- Para el desarrollo de las ventas en determinadas temporadas (en temporada baja o en la ejecución de eventos especiales)
- Mejorar los resultados obtenidos por medio de una rectificación de las ventas
- Aumentar el potencial de venta a nivel detallista

- Para aumentar la eficacia de la fuerza de ventas (mayoristas, “*tour operadores*”, agentes de viajes detallistas, entre otros)
- c) **Ventas personales:** es una presentación personal o impersonal en una conversación con uno o más compradores, el cual tiene como objetivo la ayuda y/o persuasión a un cliente potencial a comprar determinado producto o servicio.
- d) **Relaciones Públicas:** su función primordial es la de coordinar, planificar, desarrollar y administrar los procesos de comunicación en una organización.

6. Estrategia competitiva

Dentro del contexto empresarial, otro aspecto importante es la estrategia competitiva, ya que en el mercado es importante monitorear las posibilidades y ámbitos de acción de los agentes que actúan en el mismo sector. Por esta razón, en este estudio se ha contemplado un apartado específico con respecto a este tema.

En cuanto a este término se pueden mencionar los siguientes aspectos:

Estrategia competitiva: constituye una forma mediante la cual se pueden atacar los mercados de interés. Para Porter (1992:80-83) existen varias estrategias que le permiten a una compañía lograr un crecimiento en sus negocios:

- a) **Estrategia de penetración de mercados:** en este caso, una empresa puede analizar la posibilidad de que marcas ya creadas logren una mayor penetración, vendiendo mayores volúmenes a sus clientes actuales sin realizar modificaciones a sus productos y tratando a la vez de atraer clientes de marcas competidoras.
- b) **Estrategia de desarrollo de mercados:** esta estrategia estudia la posibilidad de identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. Estos mercados pueden ser geográficos como nuevos países o regiones, institucionales o bien demográficos.
- c) **Estrategia de desarrollo de productos:** implica realizar modificaciones a productos actuales, el desarrollo de nuevos productos o bien el lanzamiento de nuevas marcas.
- d) **Estrategia de diversificación:** esta última estrategia implica incursionar en negocios distintos a los que tradicionalmente la empresa a realizado, buscando en muchos casos localizar otras industrias más atractivas donde quizás pueda ser más eficiente, sin abandonar el que hasta ahora ha sido el centro de sus actividades.

Cualquiera de esa estrategias implica además de un buen análisis y planeación una ejecución adecuada que involucre aspectos de recursos humanos, clima organizacional y su cultura, programas de acción y estructura organizativa, junto con un sistema de decisión y compensación adecuado.

Finalmente, toda estrategia implementada implica un control adecuado que permita evaluar el grado en que los planes de acción estén logrando los objetivos planeados inicialmente.

7. Competencia

Competencia: la competencia está constituida por las firmas que comercializan productos o servicios que son similares o que pueden sustituirse por los de un comerciante o prestatario de servicios en la misma área geográfica.

En la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en otros jugadores (Porter, 1992:22) Las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente, o sea, hay fuerzas competitivas que salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutos son de algún modo competencia con más o menos preponderancia y actividad, según el sector que se trate. La situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas:

- 3.1.1.1. Temor a la entrada de nuevos competidores
- 3.1.1.2. Poder de negociación de los proveedores
- 3.1.1.3. Luchas entre los competidores actuales
- 3.1.1.4. Poder de negociación de los clientes
- 3.1.1.5. Temor a los productos o servicios sustitutos

Sin importar el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse de la mejor manera posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas a su favor.

El conocimiento de estos factores que delimitan la presión competitiva constituye el marco de referencia en el que debe insertarse la elaboración de una agenda de medidas estratégicas. Este estudio previo sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, estimular la obtención de una cierta

posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser más beneficioso y detectar las zonas en que las perspectivas del sector prometen ser más significativas, ya sea por las perspectivas interesantes que se prevén o por las amenazas que se esperan. La comprensión de dichas fuerzas resulta de gran utilidad también en el estudio de las áreas susceptibles de diversificación.

Análisis de la competencia: este análisis consiste en una evaluación de los siguientes factores: ¿Quiénes son los competidores?, ¿Cuáles posiciones del producto/mercado ocupan ellos?, ¿Cuáles son sus estrategias?, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿Cuáles son sus estructuras de costos? (hasta el punto que pudieran ser determinadas), ¿Cuál es su capacidad de producción?

El auto-análisis: las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con los competidores deben ser evaluados en áreas tales como la tecnología, los recursos financieros, las habilidades de fabricación, las fortalezas del mercadeo, y la base existente de clientes. Para propósitos de la selección de mercado y de la formulación de la estrategia, las fortalezas corporativas deben ser relevantes a las necesidades de mercado.

Análisis Estructural y Estrategia Competitiva: desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defensible contra las cinco fuerzas competitivas, en forma general esto comprende varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes

- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan. (Porter, 1992:49-50)

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. Se deduce que un aspecto central de la formulación de la estrategia es el análisis perceptivo del competidor. El objetivo de un análisis del competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de la estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector y los cambios del entorno que pudieran ocurrir.

Existen cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor: los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos y las capacidades. Entender estos cuatro elementos permitirá un pronóstico autorizado del perfil de respuesta del competidor.

Antes de tratar cada uno de los componentes para el análisis del competidor, es importante definir cuáles son los competidores que deben examinarse. Es obvio que todos los competidores importantes existentes deben analizarse. Sin embargo, también puede ser de importancia analizar a los competidores potenciales que pueden entrar en escena. (Porter, 1992:71)

Por otra parte, en materia de competencia, existen tres estrategias genéricas para desarrollar el éxito potencial para tomar ventaja sobre otras empresas del sector. Estas estrategias son: liderazgo general en costos,

diferenciación del producto o servicio y enfoque o alta segmentación. (Porter, 1992: 72)

La implementación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requieren de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario.

8. Segmentos meta del presente estudio

En esta investigación se analizará la posibilidad de penetrar los segmentos de Asociaciones Solidaristas y Mercados Corporativos, por lo que ha continuación se presenta una breve descripción de ambos términos.

- 8.1. Asociación solidarista:** según la Guía Solidarista (1998-1999:s.p.) el solidarismo se define como un sistema que fomenta la producción, democratiza el capital y satisface las aspiraciones o necesidades de empresarios y trabajadores. Su filosofía es contraria a la lucha de clases y donde se considera que debe unirse el capital y el trabajo, el patrono y el trabajador, para juntos aumentar la producción y mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores.

La Ley de Asociaciones Solidaristas, No. 6970, indica:

“Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de los recursos y esfuerzos para satisfacer las necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas.” (Guía Solidarista, 1998-1999:s.p.)

Continúa el Artículo 4 definiendo que:

“Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables. Asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomenten los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre éstos y sus patronos...” (Guía Solidarista, 1998-1999:s.p.)

En Costa Rica, tienda La Gloria, Trejos Hnos. y el Gallito Comercial fueron las primeras empresas solidaristas que aparecieron a finales de la década de los 40 y principios del 50. Hasta el año 1972 este movimiento se mantuvo inactivo. Sin embargo, de 1972 a 1982, el movimiento solidarista pasó de 12 asociaciones a varios centenares, extendiéndose del Valle Central a la zona Atlántica, el Pacífico Sur y Norte .

Principales servicios y productos que ofrece el Movimiento Solidarista

- Tarjeta de Descuento Solidarista.
- Revista Integración.
- Boletín de Actualidad Solidarista.
- Asesoría Legal.
- Asesoría Contable y Tributaria.
- Asesoría y Dictámenes de reserva de liquidez.
- Constitución de Asociaciones Solidaristas.
- Elaboración de documentos para presentar ante el Ministerio de Trabajo.

- Asesoría sobre el manejo de los recursos del Fondo de Capitalización Laboral.
- Capacitación.
- Talleres dirigidos a la Junta Directiva.
- Transferencia de tecnología administrativa y financiera desde las grandes asociaciones a las pequeñas asociaciones.
- Acceso continuo a información, debates y talleres y congresos donde se comenta sobre aspectos de carácter técnico y acerca del presente y futuro del solidarismo y su entorno.

Según los datos obtenidos en el Ministerio de Trabajo, hoy en día, el Movimiento Solidarista Costarricense cuenta con un total de 2.174 asociaciones solidaristas con 256.908 trabajadores afiliados, de las cuales 1.044 están activas. Los sectores involucrados son el industrial, comercio, agrícola, servicios, privado y público.

El patrimonio acumulado a setiembre de 1999 es de alrededor de 800 millones de dólares. Es decir alrededor de ¢ 245 mil millones de colones.

Dentro de los supuestos que se toman en cuenta para calcular cuanto dinero maneja anualmente el Movimiento Solidarista Costarricense, se consideran los siguientes:

- ◆ 5% de ahorro laboral
- ◆ 5% de aporte patronal
- ◆ Salario promedio ¢100,000
- ◆ Promedio de afiliación 100 personas por asociación
- ◆ Alrededor de 225,000 trabajadores solidaristas

Mensualmente el Movimiento Solidarista Costarricense maneja alrededor de ₡2,250,000,000.00 flujo y anualmente maneja alrededor de ₡27,000,000,000.00 de flujo.

8.2. Mercado corporativo: en el sector turístico, el mercado corporativo es un segmento importante, ya que gran cantidad de personas requieren de los servicios de hospedaje, transporte, etc., por motivos de trabajo.

En realidad, este término no se refiere al contacto con corporaciones, entendiendo estas como “una compañía que mantiene al mismo tiempo operaciones importantes en más de un país y descentraliza la toma de decisiones de cada operación en el país local” (Robbins y DeCenzo, 1996:465), sino que más bien está enfocado al mercado empresarial, o sea, a las personas o grupos que requieren de los servicios por motivos de trabajo, indistintamente del tipo de empresa en que se desarrollen.

De esta forma, este concepto engloba los dos segmentos de interés en este estudio, los cuales son las Asociaciones Solidarista y los segmentos de incentivos de las empresas. Estos últimos son utilizados para premiar al personal por el logro de metas determinadas.

En este sentido, y partiendo de este enfoque, es importante hacer referencia a los aspectos básicos de la administración que rigen la dinámica de las organizaciones para comprender mejor su contexto.

En este punto, es necesario tener en cuenta que muchos gerentes han descubierto que la clave del éxito en una empresa es la organización útil y clara del conocimiento. Esto se logra por medio del análisis de la administración, la cual consta de las cinco funciones gerenciales: la planeación, la organización, integración del personal, dirección y control.

El objetivo de toda empresa y de sus gerentes radica especialmente en la productividad, eficiencia y eficacia. La productividad se basa en la relación costo-beneficio dentro de un período determinado y sin descuidar los aspectos esenciales de calidad. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La primera pretende lograr objetivos y la segunda optimizar los recursos.

9. Las funciones de los gerentes (Organización Administrativa)

Planeación:

Es la selección de misiones, objetivos y acciones para lograr la unión de la brecha de dónde estamos hasta dónde queremos estar. Un plan real se materializa en el momento en que se toma una decisión, es decir, existe un compromiso. Es importante y fundamental, para lograr un buen desempeño, que la empresa comunique a sus empleados cuáles son sus propósitos y objetivos, pues así ellos estarán claros en el camino a seguir.

Organización:

Las empresas consisten en grupos de personas que trabajan para lograr metas comunes; sus integrantes deben saber claramente cuál es su papel o rol dentro de la organización, para que todo aquello que realicen encaje con el grupo. Un empleado llevará a cabo su rol de la mejor manera, si posee herramientas e información para realizarlo.

Integración del personal:

Consiste en identificar los requerimientos de la organización con el fin de lograr una adecuada coherencia entre el trabajo individual y los objetivos organizacionales. Para estos efectos, también es importante contar con

políticas adecuadas para la motivación del personal y su respectiva identificación con la empresa para promover un desempeño más eficiente.

Dirección:

Es la influencia que ejercen los gerentes, sobre el grupo de la organización, para lograr las metas. Asimismo, es lógico que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo, así como de comunicación.

Control:

Es la medición y corrección de las actividades realizadas por los subalternos para asegurarse que las acciones estén ajustadas a los planes establecidos. Con el control se logra medir el desempeño alcanzado con respecto a las metas y planes, y así en donde existan poder realizar las respectivas correcciones.

Estos conceptos se vuelven fundamentales para comprender la dinámica de las organizaciones, y la forma de enlazar la dinámica de la actividad turística dentro del contexto empresarial, formulando estrategias que estén en concordancia con sus objetivos .

Otro aspecto importante, es que las organizaciones no se desenvuelven en forma individual, ya que en alguna medida, unas dependen de otras, por ejemplo en la relación clientes – proveedores.

Por ende, también es necesario hacer una reseña a la teoría de sistemas, la cual enmarca la dinámica de interacción de las organizaciones.

La Teoría General de Sistemas desarrolla un marco de referencia sistemático para la descripción de las relaciones generales del mundo empírico, analizando todos los fenómenos desde una perspectiva global: estructura, conducta, interacción, función y analogía.

En su acepción más general, se entiende por sistema un conjunto de unidades con relación entre sí, destinado a la consecución de un fin (Diccionario Océano 1: 1990:s.p.)

Un Sistema es un conjunto de partes interdependientes en el cual, la comunicación juega un papel esencial, puesto que es el elemento que une dichas partes o subsistemas.

A partir de esta definición, Chiavenato (1999:771) atribuye a todo sistema las siguientes características:

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene al menos un propósito u objetivo.
2. Globalismo o totalidad: debido a la interdependencia entre todas las partes de un sistema, cualquier cambio o alteración en una de ellas repercutirá en las demás.
3. Entropía: es la tendencia que tienen todos los sistemas al desorden, al desgaste y a la desintegración.
4. Homeostasis: es el equilibrio dinámico que le permite al sistema adaptarse a los cambios del medio.
5. El sistema abierto: los sistemas abiertos influyen y se ven influidos por el ambiente.

El enfoque sistémico permite ver a la organización y a sus componentes como una totalidad relacionada. Cualquier objeto o situación que se investiga debe tomar en cuenta a cada uno de los elementos del sistema. No interesan las prioridades y los atributos de los procesos independientes, sino más bien el funcionamiento del sistema en conjunto, constituido por elementos agrupados, los cuales se encuentran en relación dinámica.

10. Aspectos Generales sobre el Turismo en Costa Rica

Costa Rica cuenta con una gran diversidad de productos turísticos, de los cuales sobresalen ocho productos-mercado, los cuales constituyen los principales pilares de promoción. Estos se detallan a continuación en el cuadro No.1:

Cuadro No.1
Productos Turísticos de Costa Rica

Producto-Mercado	Estructura del Producto
1.Giras tradicionales: Viajes de placer de interés general u orientados a la naturaleza	Interés general, naturaleza, giras de un día y giras para cruceros.
2.Historia Natural: Viajes educativos	Viajes especializados, observación de aves, safaris fotográficos, ecocruceros, seminarios.
3.Aventura Tropical: Vacaciones activas, explorando selvas, ríos, volcanes, mares.	Cabalgatas, caminatas, "tours" en bicicleta, Circuitos, "camping", "canopy", safaris.
4."Rafting, Kayak" y Canoa: Deportes en diferentes tipos de superficies, ríos y costas.	Canotaje en ríos y costas con balsas y canoas y "kayaks" en ríos.
5."Surf"/Buceo y Deportes Marinos: Turismo acuático.	"Surf", buceo, "snorkeling", kayak en costas y "Windsurf".
6.Pesca Deportiva: Turismo de Pesca.	Pesca en la costa pacífica (alta mar), costa Caribe(mar y lagunas) y pesca en agua dulce.
7.Tercera edad: Para mayores de 55 años	Estadías y circuitos.
8.Sol, Mar y Playa: Turismo de placer y descanso.	Estadías en la playa, combinadas con visitas a parques y otras áreas naturales.

Fuente: Dirección de Planificación, ICT, 1996.

Nota: Es importante anotar que no se encuentra disponible información más reciente en el ICT.

En Costa Rica, el fuerte crecimiento en los macrosegmentos turísticos emergentes como los de naturaleza, aventura y deportes, pueden ser aprovechados por medio del desarrollo y la comercialización de productos adecuados, dada la diversidad de atractivos y la disponibilidad de facilidades existentes. También existe la tendencia de combinar la estadía en la playa con

otras actividades, lo que coincide con una importante proporción de la oferta existente en el país. Si se considera lo anteriormente expuesto acerca del producto nacional y se compara con las expectativas que tienen los turistas de todo el mundo, es fácil darle a Costa Rica el título de “destino multifacético” y por consiguiente, es un producto viable de mercadear en cualquier parte del mundo.

10.1. Análisis del mercado nacional: estimación de la demanda turística nacional

La Dirección de Planificación del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), llevó a cabo una investigación sobre el turismo interno y recreación popular de los costarricenses en el mes de marzo de 1998. Los datos contenidos en dicho estudio se detallan seguidamente.

Durante el año 1997, aproximadamente 6 de cada 10 personas entrevistadas realizó un viaje de vacaciones por su cuenta o con su familia, con una incidencia mayor entre los hombres. Hábito menos frecuente conforme aumenta la edad de la persona, incrementándose en relación directa con el nivel socioeconómico de la familia y con mayor presencia entre aquellos residentes del Area Metropolitana.

En cuanto a la cantidad de veces que estas personas vacacionaron durante el año 1997 dentro del país, se encontró que lo hicieron en promedio en dos ocasiones. El lugar más visitado para vacacionar fue Jacó, el cual es preferido principalmente por hombres, de nivel medio-medio/medio-alto y residentes en la Gran Area Metropolitana. Otros lugares mencionados fueron Sámará, Limón, Tambor y Playas del Coco. La provincia más concurrida es Guanacaste, seguida muy de cerca por Puntarenas.

Los meses de noviembre y diciembre se perfilan como los meses de mayor flujo de vacacionistas internos.

En cuanto a los gastos para vacacionar dentro del país durante 1997, se obtuvo un promedio entre \$65.43 y \$123 dólares americanos (El tipo de cambio para diciembre del 1997 de acuerdo con el Banco Central fue de '244.43 colones por dólar). Es importante mencionar que existe una tendencia a gastar más en la medida en que el nivel económico del hogar se va incrementando.

Referente al gasto aproximado diario en hospedaje, alimentación, transporte, entradas a sitios de diversión o de esparcimiento, entre otros, está concentrado en cifras que van de \$20.45 o menos obteniendo como media del gasto diario una cifra de \$19 dólares americanos.

El promedio de estadía que prefiere el turista nacional es de tres a menos noches de vacaciones. La cantidad de noches tiende a aumentar para aquellas personas de hogares de un nivel económico medio-alto o alto.

En cuanto al tipo de hospedaje a utilizar, la mayoría de las personas disfrutó sus vacaciones en una casa particular; en menor porcentaje lo hizo en cabinas u hoteles. La casa particular es preferida por las personas de niveles socioeconómicos de medio-medio para abajo y para personas residentes en el resto del Valle Central. Las cabinas presentaron un atractivo mayor para los vacacionantes de nivel medio alto-alto, y para los residentes en la Gran Area Metropolitana. Por otra parte, el hotel fue la selección de las personas que pertenecen a un nivel medio-medio para arriba.

La mayoría de las personas viajaron con carácter particular, y la minoría lo hizo en excursión.

La minoría de las personas visitaron un restaurante durante su estadía en su último viaje. Por nivel socioeconómico, aumenta la frecuencia de utilización de este servicio cuanto mayor sea el estrato del individuo.

Independientemente del sexo, grupo de edad, lugar de residencia y la ocupación de las personas entrevistadas, el uso de transporte propio es la moda entre el grupo de personas que vacacionaron en 1997 en el país. Otras formas fueron el autobús y el transporte que le ofreció un grupo de amigos o algún familiar. El transporte propio fue el medio en que se desplazó la gente de nivel alto y las personas de recursos más escasos lo hizo en autobús.

De los datos anteriores, se resume que hay una cantidad importante de costarricenses que realizó un viaje de vacaciones por su cuenta o con su familia durante el año 1997, presentándose una mayor incidencia entre los varones y las personas de nivel socioeconómico medio alto y alto.

Capitulo II

Descripción de la empresa

A. Antecedentes de la empresa

La compañía Travel Excellence opera en el sector turismo. Este es uno de los sectores que en los últimos años ha experimentado un crecimiento interesante, permitiendo el ingreso de muchas empresas relacionadas con la prestación de servicios al sector, tales como: agencias de viajes, hoteles, restaurantes, transportes, comercio, entre otras.

Travel Excellence ha aprovechado la posibilidad de hacer negocios en el sector tratando de ofrecer un excelente servicio a sus clientes satisfaciendo al máximo las expectativas de los mismos.

1. Descripción de la empresa

Travel Excellence tiene cuatro años y medio de operar en el mercado como agencia de viajes de turismo receptivo en Costa Rica. Fue creada en junio de 1996 y obtuvo su Contrato Turístico, basado en la Ley No. 6990 de Incentivos para el Desarrollo Turístico ante el Instituto Costarricense de Turismo (I.C.T.), en 1997. Como agencia de viajes receptiva y “tour” operador, se especializa en brindar servicio de reservaciones de la oferta turística costarricense principalmente a nivel internacional y en menor escala a nivel nacional. Travel Excellence brinda paquetes turísticos tanto para individuales como para grupos. Dentro de los paquetes se incluyen: servicios de alojamiento en hoteles de ciudad, montaña y playa; traslados terrestres público o privado así como vuelos locales entre las distintas áreas de interés turístico; alquiler de autos; excursiones de uno o más días a los diferentes atractivos turísticos como volcanes, parques nacionales; canotaje, cabalgatas, recorridos en bicicleta, pesca, buceo; organización de eventos, seminarios, grupos de incentivos y congresos, entre otros. Cada paquete se diseña de acuerdo con los requerimientos del cliente, paquetes para grupos de estudiantes, pajareros, tercera edad, turismo de salud, turismo de aventura, entre otros. Actualmente, la empresa se está capacitando para

integrarse al mercado de grupos de incentivos, los cuales tienen una operación muy diferente a los grupos tradicionales.

Actualmente es administrada y operada por cuatro de sus cinco socios quienes desarrollan las funciones en la parte de mercadeo, ventas, operaciones y contabilidad. El capital económico fue aportado por el socio mayoritario quien es una persona con vasta experiencia en administración y contabilidad. El "*know how*" es aportado por el resto de los socios quienes poseen años de experiencia en el campo de la operación del turismo receptivo.

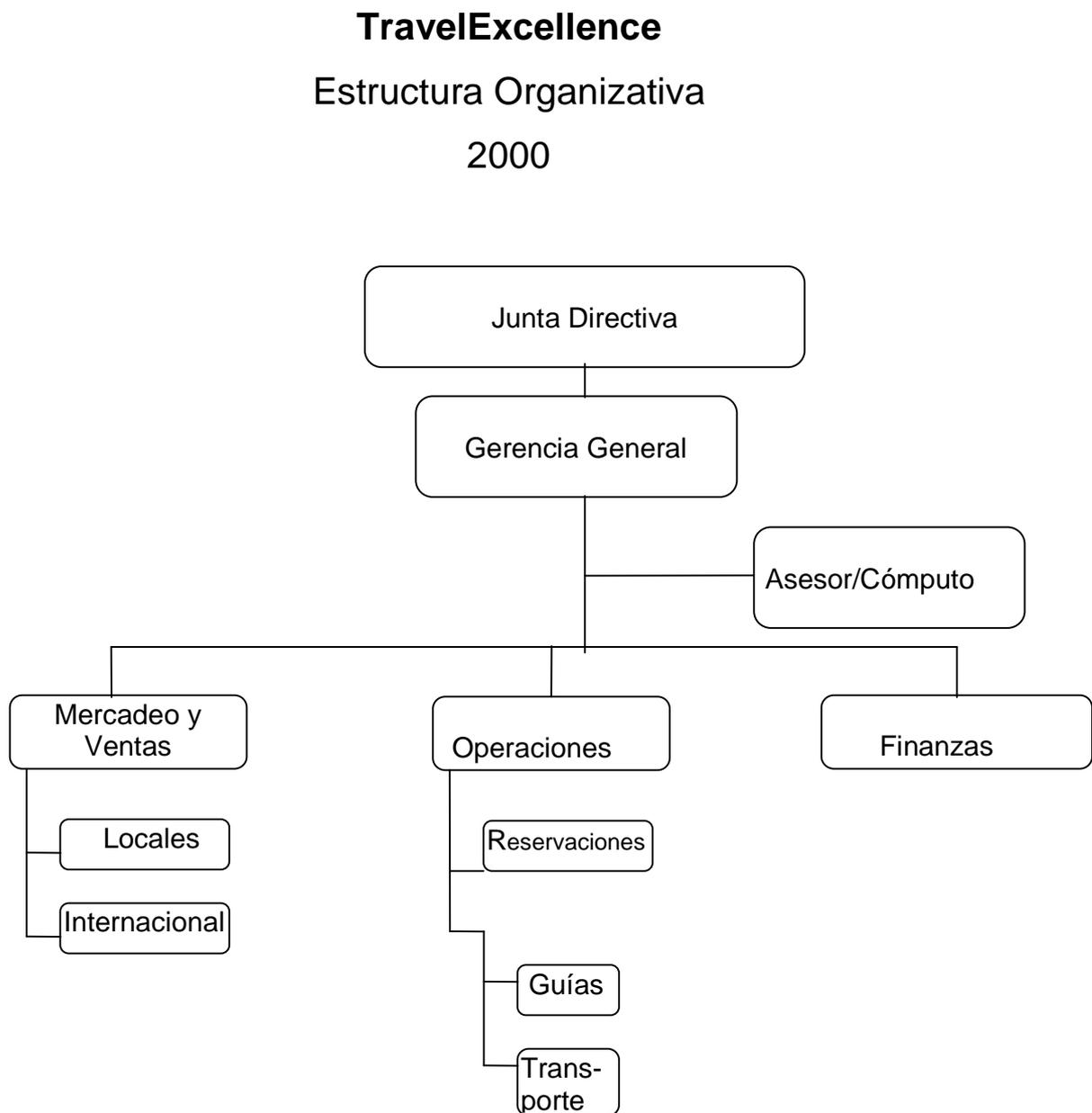
2. Misión de la empresa

Brindar un servicio profesional para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, excediendo sus expectativas en cuanto a la calidad del servicio percibido. (Travel Excellence)

3. Visión de la empresa

Estados Unidos constituye actualmente el principal mercado de Travel Excellence. Sin embargo, está realizando los esfuerzos necesarios para promover la imagen de la empresa y sus servicios en mercados tradicionales y no tradicionales como lo son países como Bélgica, Portugal, Inglaterra, Holanda, Argentina, entre otros. De esta manera pretende capturar el mayor número de agencias mayoristas en el extranjero quienes son las cuentas importantes en la generación de clientela. (Travel Excellence)

4. Estructura organizativa



Fuente: Travel Excellence, 2000

5. Histórico de ventas de Travel Excellence

De acuerdo con los datos suministrados por la empresa, se pueden desglosar los registros de ventas de la siguiente manera:

Cuadro No.2

Ventas de la empresa para los años 1997, 1998, 1999 y 2000

(En dólares)

Mes	1997	1998	1999	2000
ENERO		46.160.98	63.404.09	73.639.87
FEBRERO		42.937.12	59.251.32	77.902.08
MARZO		46.078.44	80.938.43	99.994.21
ABRIL		44.423.94	29.807.43	62.011.93
MAYO		21.770.45	23.700.02	36.182.55
JUNIO		19.409.58	30.839.15	
JULIO		20.417.44	56.998.89	
AGOSTO		25.247.14	41.556.93	
SETIEMBRE		5.801.84	33.909.98	
OCTUBRE	16.228.20	17.897.59	49.770.87	
NOVIEMBRE	13.621.16	6.9377.1	72.192.53	
DICIEMBRE	19.715.18	45.953.32	53.845.32	
TOTAL	49.564.54	405.474.94	596.214.96	349.730.64

Fuente: Travel Excellence, 2000

Es importante anotar que aunque la empresa surgió a mediados de 1996, únicamente se cuenta con registros oficiales a partir de octubre de 1997.

6. Composición del mercado turístico según el destino de procedencia

En el cuadro No. 3 se muestra la composición del mercado turístico para la empresa Travel Excellence, de acuerdo al país de procedencia para los años indicados. Asimismo, el cuadro permite ver el movimiento anual, el cual es de gran utilidad para poder determinar los principales mercados que hasta la fecha han generado las principales ventas de la empresa:

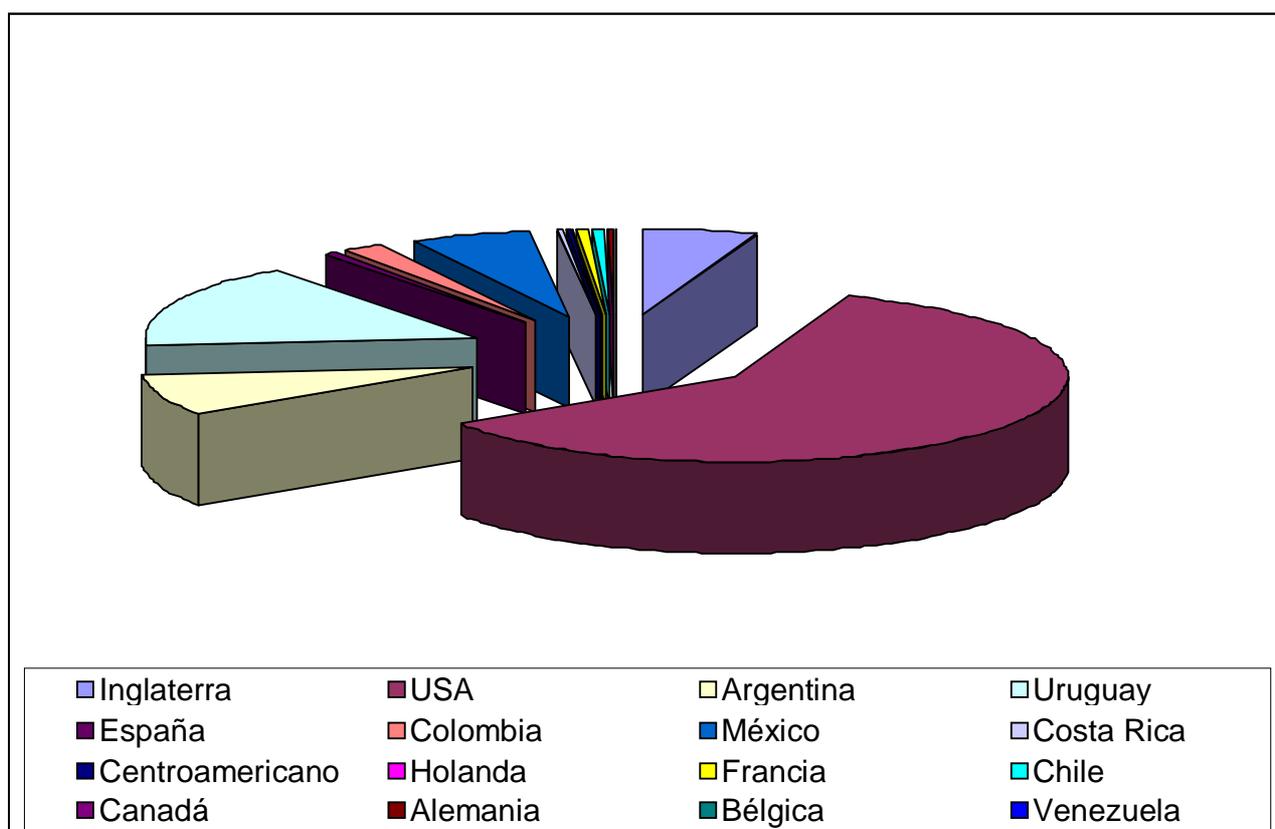
Cuadro No.3
Procedencia de los clientes para 1998 y 1999
(Valores absolutos y relativos)

País	1998	1998	1999	1999
	Valor absoluto	Valor Porcentual	Valor absoluto	Valor Porcentual
Alemania	2	0.32	0	0.00
Argentina	50	8.03	18	1.85
Bélgica	0	0.00	4	0.41
Canadá	0	0.00	2	0.21
Centroamérica	2	0.32	9	0.93
Colombia	12	1.93	28	2.88
Chile	4	0.64	0	0.00
España	3	0.48	2	0.21
Francia	2	0.32	0	0.00
Holanda	0	0.00	155	15.95
Inglaterra	34	5.46	4	0.41
México	37	5.94	12	1.23
Costa Rica	2	0.32	17	1.75
Uruguay	101	16.21	41	4.22
USA	374	60.03	640	65.84
Venezuela	0	0.00	40	4.12
	623	100.00	972	100.00

Fuente: Travel Excellence, 2000

Del cuadro anterior (No.3) se desprende el siguiente gráfico, en el cual se visualiza el movimiento registrado durante el año 1998.

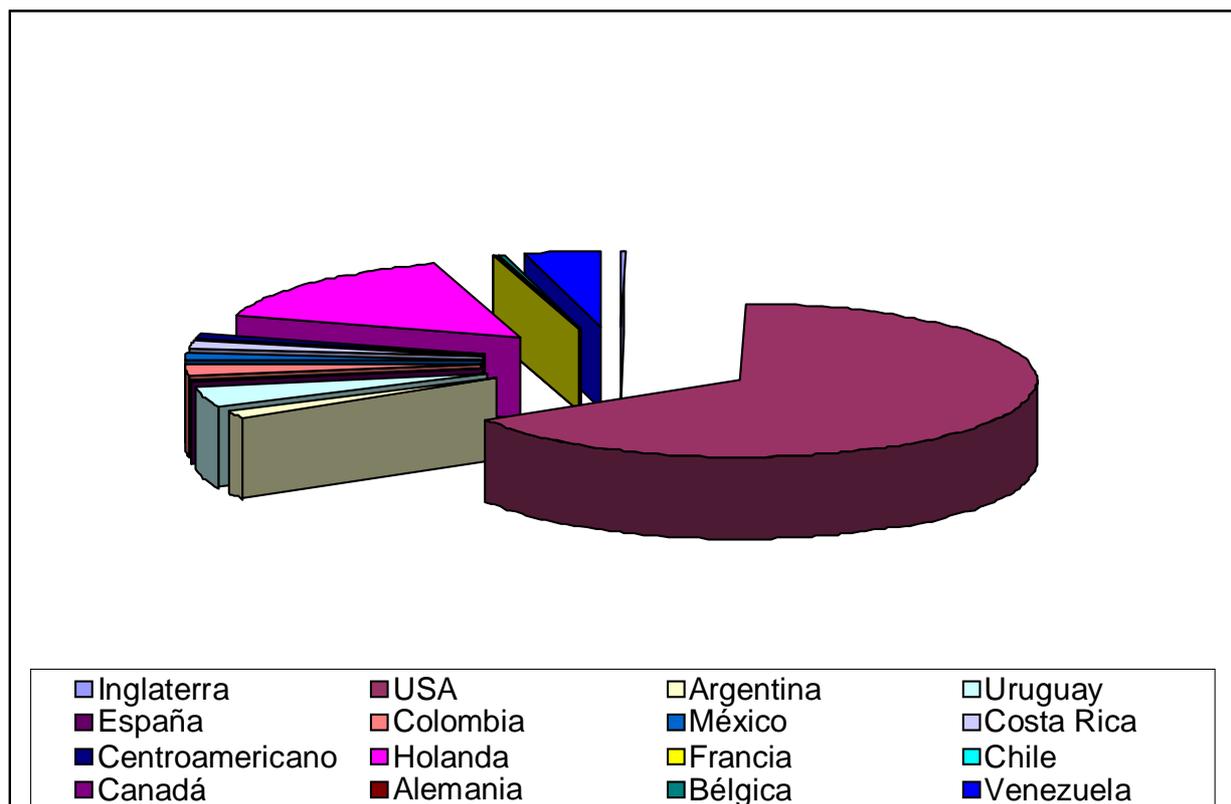
Gráfico No.1
Procedencia de los clientes en 1998



Fuente: elaboración propia, 2000

Al igual que lo anterior, el siguiente gráfico (No.2) muestra el movimiento registrado en esta empresa, pero para el año 1999. El crecimiento registrado del año 1998 a 1999 fue de un 56%:

Gráfico No.2
Procedencia de los clientes en 1999



Fuente: elaboración propia, 2000

Con base en los datos de los gráficos anteriores, se concluye que durante este período (1998-1999), los destinos que sufrieron mayores variaciones fueron:

- A. Las variaciones positivas (incremento en la demanda) más representativas correspondieron a: Holanda, Colombia, Mercado Nacional, USA y Venezuela.
- B. Las variaciones más representativas negativamente (deceso en la demanda) fueron: Argentina, Inglaterra, México y Uruguay.

No obstante, es importante mencionar que estos datos no son lo suficientemente representativos como para demostrar tendencias de mercado a crecer o decrecer, sino que probablemente han correspondido a aspectos circunstanciales. Sin embargo, no dejan de ser un parámetro importante para que la empresa reflexione acerca de los posibles motivos de las variaciones mencionadas.

7. Imagen Objetivo: proyección de la empresa

A continuación se detallan algunos aspectos que caracterizan la imagen objetivo o situación deseada de la empresa en el corto plazo, de acuerdo al crecimiento esperado total y por destino. Es importante anotar que para realizar este pronóstico se tomaron en cuenta algunos aspectos situacionales como la creación de una nueva ruta de la aerolínea del Grupo TACA, San José - Argentina, en vuelo directo con escala en Lima, Perú. Este hecho facilita las condiciones para el transporte aéreo de dicho destino, ya que reduce los costos del viaje y la duración del mismo sustancialmente. Esta decisión tuvo fundamento en el amplio potencial que se divisó en dicho mercado, lo cual ya ha empezado a generar frutos, como se puede evidenciar en el volumen de ventas generado durante los primeros meses del año 2000.

Por otra parte, se toma en cuenta un incremento en las cuentas de Estados Unidos, ya que es uno de los mercados que tradicionalmente ha generado más ingresos para la empresa, por lo que los esfuerzos promocionales serán prioritarios en este sentido. Asimismo, se contempla un crecimiento importante del mercado nacional, el cual se explotará principalmente durante la temporada baja.

8. Proyección de ventas

Con base en los estimados de crecimiento registrados tanto en los datos históricos de la compañía, como en el incremento general de la llegada de turistas al país, se realizó la proyección de ventas para el año 2001.

En este sentido, es importante anotar que los históricos de ventas de la compañía únicamente servirán como referencia, ya que no son lo suficientemente amplios como para realizar proyecciones exactas a partir de los mismos.

9. Proyección de ventas de los principales mercados de la empresa

Con base en los históricos de ventas de la compañía, y tomando en cuenta variables externas que están afectando el mercado, como la creación de la nueva ruta aérea San José – Argentina, tal y como se ha mencionado anteriormente, se realizaron los siguientes estimados de pasajeros por país que utilizan los servicios de Travel Excellence.

Cuadro No.4
Proyecciones de Pasajeros para el 2000 y 2001 basadas
en las ventas de los años 1998 y 1999
(Números relativos y absolutos)

	1998 Valor Absoluto	1998 Valor relativo	1999 Valor Absoluto	1999 Valor relativo	2000 Valor absoluto	2000 Valor relativo	2001 Valor absoluto	2001 Valor relativo
Alemania	2	0.32	0	0.00	5	0.39	5	0.26
Argentina	50	8.03	18	1.85	96	7.57	150	7.69
Bélgica	0	0.00	4	0.41	15	1.18	15	0.77
Canadá	0	0.00	2	0.21	10	0.79	10	0.51
Centroamérica	2	0.32	9	0.93	8	0.63	10	0.51
Chile	4	0.64	0	0.00	6	0.47	0	0.00
Colombia	12	1.93	28	2.88	35	2.76	35	1.79
Costa Rica	2	0.32	17	1.75	40	3.15	300	15.38
España	3	0.48	2	0.21	4	0.32	5	0.26
Francia	2	0.32	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Holanda	0	0.00	155	15.95	85	6.70	110	5.64
Inglaterra	34	5.46	4	0.41	40	3.15	55	2.82
México	37	5.94	12	1.23	25	1.97	30	1.54
Portugal	0	0.00	0	0.00	6	0.47	20	1.03
Uruguay	101	16.21	41	4.22	5	0.39	5	0.26
USA	374	60.03	640	65.84	889	70.06	1200	61.54
Venezuela	0	0.00	40	4.12	0	0.00	0	0.00
Totales	623	100.00	972	100.00	1269.00	100.00	1950	100.00

Fuente: elaboración propia, 2000

De acuerdo con estos pronósticos, y como ya se mencionó anteriormente, el crecimiento en ventas sería de un 30% para el año 2000 y un 53% para el año 2001, presentando variaciones estimadas en el volumen de ventas por país debido a factores externos que se han considerado, por lo que el crecimiento no es homogéneo en los mercados respectivos.

Cuadro No.5
Proyecciones en ventas para el año 200 y 2001
en dólares

Mes	1998	1999	2000	2001
ENERO	46.160.98	63.404.09	73.639.87	99.115.40
FEBRERO	42.937.12	59.251.32	77.902.08	90.665.67
MARZO	46.078.44	80.938.43	99.994.21	112.590.91
ABRIL	44.423.94	29.807.43	62.011.93	127.899.19
MAYO	21.770.45	23.700.02	36.182.55	131.000.18
JUNIO	19.409.58	30.839.15	26.753.73	80.103.21
JULIO	20.417.44	56.998.89	27.269.59	49.559.41
AGOSTO	25.247.14	41.556.93	43.919.02	40.388.52
SEPTIEMBRE	5.801.84	33.909.98	49.277.91	49.229.10
OCTUBRE	17.897.59	49.770.87	37.733.46	68.557.98
NOVIEMBRE	6.9377.1	72.192.53	41.840.43	68.144.64
DICIEMBRE	45.953.32	53.845.32	60.981.70	58.653.67
TOTAL	405.474.94	596.214.96	637.506.46	975.907.84

Fuente: elaboración propia

El gráfico anterior muestra el crecimiento estimado de la empresa para el año 2001. Para estos efectos, se utilizó el sistema de promedio simple para realizar el cálculo respectivo. (Fórmula= $A_t = \frac{D_1 + D_{t-1} + \dots + D_{t-n+1}}{N}$)

N

Por otra parte, se puede apreciar como el crecimiento estimado de la compañía para el 2001 es de un 163.68% con respecto al año 1999.

B. Análisis FODA de la empresa Travel Excellence

1. Fortalezas:

- La empresa cuenta con una estructura orgánica de pequeño tamaño, lo que facilita y flexibiliza los procesos de comunicación y la dinámica de trabajo, lo que permite brindar una atención eficiente y oportuna a sus respectivos clientes.
- La empresa cuenta con personal altamente capacitado y con experiencia en la operación del turismo receptivo.
- Travel Excellence mantiene buenas relaciones comerciales y personales con los proveedores locales y clientes.
- La organización, pese a estar en una etapa de crecimiento, ya cuenta con un importante posicionamiento dentro del sector.
- El personal atiende con prontitud las solicitudes y requerimientos de los clientes.
- La empresa cuenta con una tecnología avanzada para la promoción y proyección de la compañía, ya que cuenta con instrumentos como una propia página WEB y sistema de correo electrónico.
- La empresa ofrece beneficios adicionales a los clientes tales como obsequios, felicitaciones y agradecimientos que normalmente la competencia no ofrece.
- La empresa trabaja 8 horas en jornada continua y además facilita el acceso vía contestadora telefónica y beeper para solventar cualquier situación emergente dentro o fuera de las horas de oficina.
- La compañía cuenta con material promocional impreso de alta calidad. (Ver anexo No. 8)

2. Oportunidades:

- El clima tropical de la región favorece la actividad turística durante todo el año, lo cual contribuye a la promoción de los servicios durante la temporada verde.
- El ecoturismo presenta un crecimiento acelerado dentro sector, constituyéndose en un servicio adicional dentro de la gama de opciones que ofrece la empresa.
- El hecho de que los encuestados tengan una percepción positiva de los servicios de las agencias de viajes, contribuye a facilitar la labor de penetración de los segmentos definidos en el estudio (Incentivos corporativos y Asociaciones Solidaristas).
- La diversificación de los mercados de la empresa.
- Utilizar los sistemas de financiamiento ofrecidos por las Asociaciones Solidaristas para facilitar el acceso de los afiliados a este tipo de servicios.
- De acuerdo con el estudio, las empresas utilizan los incentivos en forma periódica, por lo que de incursionar este mercado, Travel Excellence fomentaría la generación de una clientela permanente.
- El mercado de incentivos es un segmento potencial, ya que la mayoría de los encuestados afirmó tener interés en recibir información al respecto.

3. Debilidades:

- El no contar con una flotilla de transporte propia, limita el control de las operaciones.
- La falta de capital ha limitado el crecimiento de la empresa.
- Falta de políticas específicas para la penetración de nuevos mercados.
- La rentabilidad de los servicios se ve limitada por factores externos como tarifas hoteleras y porcentaje de comisión pre-establecidos.

4. Amenazas:

- La difícil situación económica y social hace que las familias y las empresas, piensen en recortar en primera instancia los gastos relativos a diversión y esparcimiento.
- El constante crecimiento de empresas turísticas a nivel nacional que ofrecen servicios similares.
- Existen muchas agencias de viajes que ofrecen paquetes turísticos hacia el exterior con tarifas muy accesibles.
- Actualmente algunas empresas realizan sus viajes de incentivos fuera del país.

Capitulo III

Metodología

Metodología

A. Tipo de Estudio

Se desarrolló una investigación de mercado para la promoción de los servicios turísticos de la empresa Travel Excellence hacia mercados corporativos, específicamente los “Mercados de Incentivos” y Asociaciones Solidaristas.

La investigación se realizó de manera representativa y dirigida a los niveles gerenciales de las diversas organizaciones, con el fin de que la empresa pueda realizar posteriores estrategias de mercadeo.

Mediante esta investigación se pretendió determinar cuál es el nivel de participación de la competencia en el mercado nacional en estos segmentos específicos (Asociaciones Solidaristas y “Mercado de Incentivos”).

En cuanto a las Asociaciones Solidaristas, el fin fue investigar el nivel de interés y representatividad que pueden tener estas agrupaciones, para promover los servicios de la agencia dentro de las respectivas empresas, y a su vez fungir como mecanismos de financiamiento.

Finalmente, se realizó una investigación en el ámbito de la mediana empresa con el fin de determinar el potencial del “Mercado de Incentivos” a nivel nacional.

B. Datos Primarios

En vista de que la información requerida no estaba disponible en su totalidad, se consideró pertinente el diseño de varios instrumentos para obtenerla.

En este sentido se diseñaron tres cuestionarios con el fin de aplicarlos en las empresas de la competencia, en empresas medianas (para efectos del Mercado de Incentivos) y en Asociaciones Solidaristas respectivamente.

Los tres tipos de cuestionario se aplicaron telefónicamente con el fin de obtener la información en forma inmediata y poder realizar cualquier aclaración que se considerase necesaria en el momento de recolectar los datos.

Los instrumentos se aplicaron de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. con el fin de poder garantizar la presencia de los encuestados en los respectivos lugares de trabajo.

C. Diseño de la muestra

Con el fin de llevar a cabo el estudio se seleccionaron tres grupos de interés: la competencia, las Asociaciones Solidaristas y empresas medianas. Estas últimas se tomaron en cuenta con el objetivo de promover los servicios turísticos en el ámbito de incentivos.

Dentro de cada organización se procuró ubicar al Gerente General, Gerente de Mercadeo o Gerente de Recursos Humanos, según las posibilidades de acceso.

Para realizar la selección de los segmentos de interés se llevaron a cabo los procedimientos que se detallan de seguido.

1. La competencia: se solicitó al Instituto Costarricense de Turismo un listado con todas las Agencias de Turismo registradas hasta la fecha (año 2000). En

dicho estudio aparecen registradas 293 empresas de las cuales se seleccionaron únicamente las de turismo receptivo, que califican como competencia directa. De éstas se tomaron únicamente aquellas ubicadas en San José, con lo cual la población se redujo a 38 empresas.

2. **Asociaciones Solidaristas:** para estos efectos se recurrió al Ministerio de Trabajo, específicamente al Departamento de Organizaciones Sociales, en donde se obtuvo el registro de todas las Asociaciones Solidaristas existentes.

El registro está compuesto por un total de 2.174 Asociaciones de las cuales se seleccionaron aquellas que estaban ubicadas en San José, las activas, las que pertenecen al sector privado, las que registran más de 50 afiliados, dedicadas al comercio y al sector financiero y por conveniencia (aquellas que por el tipo de actividad de la empresa a la que pertenecen tienen en su mayoría personal profesional), después de lo cual se obtuvo una población de 32 asociaciones.

3. **Empresas Medianas** (Categoría D= de 31 a 100 empleados): para obtener el total de empresas registradas se acudió a los registros del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en donde se obtuvo un total de 356 registros. De estas se seleccionaron únicamente aquellas ubicadas en San José, y aquellas cuyas actividades involucran, en su mayoría, personal profesional; después de lo cual se obtuvo una población de 21 registros.

Ch. Población de estudio

Las poblaciones de estudio fueron:

- a) Empresas de la competencia que se dedican a la misma actividad (turismo receptivo) y que están ubicadas en San José.

- b) Asociaciones Solidaristas de empresas dedicadas a actividades comerciales y financieras, ubicadas en San José, que actualmente estén activas y con un mínimo de 50 afiliados.
- c) Empresas medianas (de 31 a 100 empleados), ubicadas en San José y dedicadas a actividades que requieran en su mayoría de personal profesional.

1. Unidad bajo estudio

La unidad bajo estudio correspondió a un representante de la organización ya que el instrumento se aplicó en forma unitaria a nivel gerencial.

2. Delimitación geográfica del estudio

Unicamente se estudiaron aquellas empresas ubicadas en San José.

3. Determinación del tamaño de la población

Para poder establecer el tamaño de la muestra, fue esencial conocer en primera instancia el tamaño de la población de cada uno de los segmentos de estudio. Para ello se utilizaron los métodos de selección mencionados anteriormente, quedando establecidas las poblaciones de estudio de la siguiente manera:

**CUADRO NO.6
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION
(A evaluar en términos absolutos)**

GRUPO	POBLACIÓN TOTAL	GRUPO O POBLACIÓN DE INTERÉS
COMPETENCIA	293	38
EMPRESAS MEDIANAS	356	21
ASOCIACIONES SOLIDARISTAS	2174	32
TOTAL	2823	91

FUENTES: Lista de Agencias de Turismo registradas en el ICT (Agosto del 2000)
Listado de empresas medianas registradas en el MEIC (Agosto del 2000)

Listado de Asociaciones Solidaristas registradas en el Ministerio de Trabajo (Agosto del 2000)

4. Unidad informante

La unidad informante se definió como el representante, a nivel gerencial, de cada una de las respectivas organizaciones.

D. Método utilizado para el muestreo

Se utilizó el método de muestreo aleatorio simple en donde se seleccionaron las muestras mediante métodos que permiten a cada muestra posible, tener igual probabilidad de ser seleccionada y a cada elemento de la población entera, tener igual probabilidad de quedar incluido en la muestra.

1. TAMAÑO DE LA MUESTRA :

Para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizó, de acuerdo con (Manson, 1990:s.p.), la siguiente fórmula :

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2} \cdot \sqrt{\hat{p} \cdot \hat{q}}}{E} \right)^2}{1 + \frac{1}{N} \cdot \left(\frac{Z_{\alpha/2} \cdot \sqrt{\hat{p} \cdot \hat{q}}}{E} \right)^2} \quad (\text{Fórmula N}^\circ 1)$$

En donde :

N : Tamaño de la población (número de observaciones de la población)

n : Tamaño de la muestra (número de observaciones de la muestra)

1 - α : Nivel de confianza.

$Z_{\alpha/2}$: Variable estandarizada en dos colas.

E : Error máximo de estimación (error de muestreo).

\hat{p} : Proporción de la muestra (estimador de 'p', probabilidad de éxitos

\hat{q} : Complemento de la muestra (probabilidad de fracasos)

Detalle de las poblaciones que se requieren muestrear:

1.1. Competencia

Según la base de datos de agencias con declaratoria turística registradas en el I.C:T., existen un total de 293 empresas, de las cuales únicamente 38 corresponden a competencia directa (turismo receptivo).

1.2. Mercado de Incentivos

El objetivo es promover los servicios turísticos dentro del país como incentivo empresarial. Se solicitó al Ministerio de Economía, Industria y Comercio un listado de industrias (segmento que se consideró de mayor interés), el cual tiene 356 registros. De estos se seleccionaron únicamente empresas ubicadas en San José, y a su vez empresas que se dedicaran a actividades en donde la mayoría de sus empleados fueran profesionales. Después de hacer esta selección se obtuvo un total de 21 registros.

1.3. Asociaciones Solidaristas

Este mercado se pretende explotar con el fin de que las asociaciones solidaristas promuevan y financien a sus asociados los servicios de la empresa. En el Ministerio de Trabajo se encontraron un total de 2.174 registros de Asociaciones Solidaristas. Después de utilizar las claves de selección mencionadas anteriormente, éstos se redujeron a 32 registros.

De esta forma las poblaciones quedan compuestas de la siguiente manera:

Competencia: 38 registros

Empresas: 21 registros

Asociaciones: 32 registros

Por lo tanto :

1. Se diseño una encuesta para cada sector
2. Se aplicó una encuesta por empresa en los tres casos

Con base en la información anterior para cada una de las poblaciones se tienen las siguientes muestras :

2. Muestra para competencia

$N = 38$ empresas

$1 - \alpha = 95\%$ de nivel de confianza

$Z_{\alpha/2} = 1.96$ (de la curva normal estándar)

$E = 10\%$ (tomando la mayor posible variación en las respuestas)

$\hat{p} = 50\%$ Probabilidad proporcional de éxito

$\hat{q} = 50\%$ Complemento de la muestra (probabilidad de fracasos)

Sustituyendo los datos y aplicando la fórmula N°1 se tiene :

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.1} \right)^2}{1 + \frac{1}{3} * \left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.1} \right)^2} = 27$$

Por lo tanto, se entrevistaron un total de 27 personas en el estudio.

3. Muestra para empresas

$N = 21$ empresas

$1 - \alpha = 95\%$ de nivel de confianza

$Z_{\alpha/2} = 1.96$ (de la curva normal estándar)

$E = 10\%$ (tomando la mayor posible variación en las respuestas)

$\hat{p} = 50\%$ Probabilidad proporcional de éxito

$\hat{q} = 50\%$ Complemento de la muestra (probabilidad de fracasos)

Sustituyendo los datos y aplicando la fórmula N° 1 se tiene :

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.1} \right)^2}{1 + \frac{1}{21} * \left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.1} \right)^2} = 18$$

Por lo tanto, se entrevistaron un total de 18 personas en el estudio.

4. Muestra para las asociaciones

$N = 32$ asociaciones

$1 - \alpha = 95\%$ de nivel de confianza

$Z_{\alpha/2} = 1.96$ (de la curva normal estándar)

$E = 10\%$ (tomando la mayor posible variación en las respuestas)

$\hat{p} = 50\%$ Probabilidad proporcional de éxito

$\hat{q} = 50\%$ Complemento de la muestra (probabilidad de fracasos)

Sustituyendo los datos y aplicando la fórmula N° 1 se tiene :

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.1} \right)^2}{1 + \frac{1}{32} * \left(\frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.1} \right)^2} = 24$$

Por lo tanto se entrevistaron un total de 24 personas en el estudio.

E. Diseño de los cuestionarios

El diseño del cuestionario se basó en los objetivos planteados de acuerdo con el interés en cada uno de los segmentos.

1. Incentivos Corporativos

Para efectos del instrumento que se aplicó en el grupo de incentivos corporativos, las variables a medir son:

1. Perfil de la empresa
2. Utilización del Sistema de Incentivos
3. Posibilidad potencial de trabajar con la empresa Travel Excellence en este servicio

La variable número uno, perfil de la empresa, se basa en el tipo de actividad que desarrolla y el número de empleados que la componen. Estas interrogantes son respondidas en las preguntas No.1 y No.4. Asimismo, esta información se desprende de las bases de datos obtenidas previamente.

Las variables referentes a la utilización del sistema de incentivos y la posibilidad potencial de trabajar con la empresa Travel Excellence, se determinaron desde la pregunta No. 5 a la No. 13.

2. Asociaciones Solidaristas

En cuanto al instrumento dirigido a las Asociaciones Solidaristas, se identificaron las siguientes variables:

1. Perfil de la asociación
2. Percepción de las agencias de viajes
3. Potencial de trabajo con la agencia

La primera variable , sobre el perfil de la asociación, se responde con base en la información obtenida en las bases de datos, y en las preguntas 1 y 4 que en conjunto, con los datos previos, describen el tipo de actividad de la empresa, el tamaño de la misma y del eventual mercado.

Por su parte, la percepción del público meta con respecto a las agencias de viajes, se puede identificar desde la pregunta No. 5 a la No.10, ya que básicamente brindan una descripción de la percepción de este tipo de servicios.

La última variable, sobre la posibilidad potencial de que este grupo trabaje con agencias de viajes, se obtuvo mediante las preguntas 11 y 12, ya que describen el potencial interés de la asociación en utilizar este tipo de servicios.

3. Empresas de la competencia

Finalmente, el último segmento meta en cuestión es la competencia, de la cual se pretenden identificar las siguientes variables:

1. Perfil de la empresa
2. Principales mercados y servicios
3. Situación de la competencia en este mercado específico

La primera variable, perfil de la empresa, se obtiene de la pregunta No.5 y los datos previamente obtenidos, los cuales permiten percibir un panorama general de la participación de esta empresa en el mercado.

La siguiente variable, correspondiente a los principales mercados y servicios, se responde con la pregunta No.6, 7, 9 y 10 en donde se especifica la procedencia de los clientes de la agencia y los servicios ofrecidos.

La última interrogante, referente al potencial nivel de la competencia en este mercado específicamente, se responde con las preguntas No. 6 y 8 , las cuales permitieron medir el interés de estas agencias en los mercados de Incentivos y Asociaciones Solidaristas a nivel nacional.

Estas preguntas pueden ser observadas con detalle en los cuestionarios adjuntos en el Anexo 4. Asimismo, es importante mencionar que los cuestionarios contienen preguntas de opción múltiple y cerradas, a excepción del cuestionario de la competencia que contempla una pregunta abierta.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a la codificación y tabulación de los datos para su respectivo análisis e interpretación, procediendo finalmente al planteamiento de las conclusiones y recomendaciones.

Capitulo IV

Análisis de los datos

Análisis de los datos

Como se mencionó en el capítulo anterior, esta investigación tiene como propósitos realizar un análisis del mercado nacional dentro de los segmentos de Asociaciones Solidaristas y del Mercado Corporativo (específicamente en el sector de incentivos), así como de realizar un monitoreo de la competencia para determinar el nivel de ingerencia que tiene en estos dos segmentos, con el fin de proponer el respectivo plan de mercadeo.

Para estos efectos, se diseñaron cuestionarios específicos para cada sector, los cuales se aplicaron telefónicamente a cada uno de los gerentes o representantes de las organizaciones respectivas.

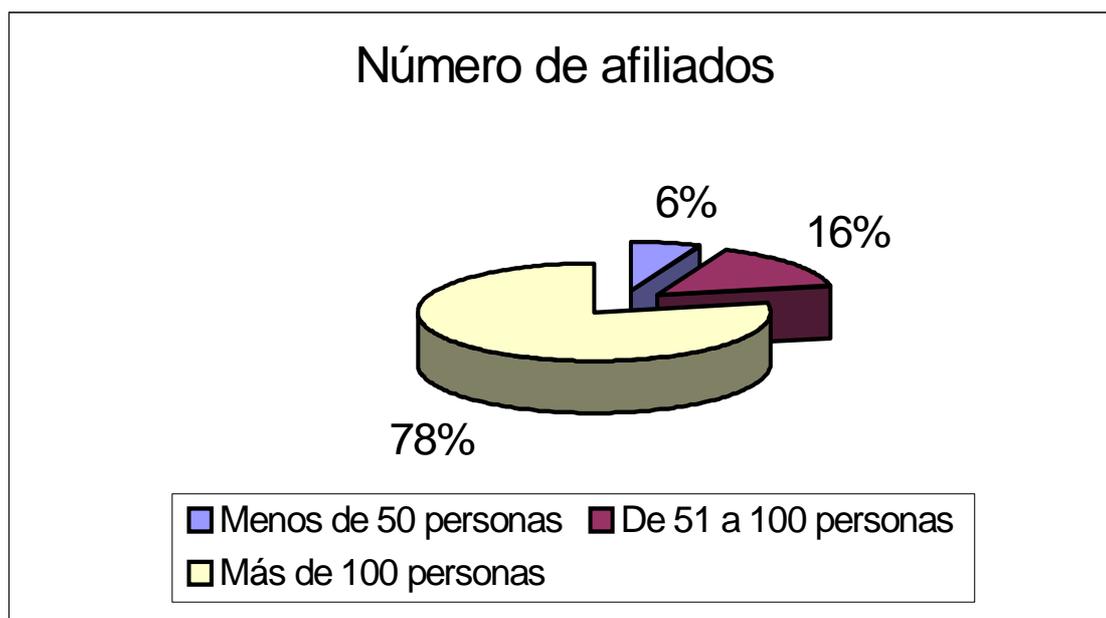
La información recopilada por medio de estos instrumentos, se expondrá y analizará en el presente capítulo.

A. Resultados del cuestionario aplicado a las Asociaciones Solidaristas

Con el propósito de determinar la importancia potencial de este segmento de mercado para la empresa Travel Excellence, se aplicó este instrumento a 32 representantes de las Asociaciones Solidaristas.

Este mercado está compuesto en su totalidad por 32 Asociaciones, las cuales están ubicadas en San José, están activas, tienen más de 50 afiliados y pertenecen al sector privado. El cuestionario se aplicó al 75% de esta población (24 asociaciones).

Gráfico No 3
Asociaciones Solidaristas

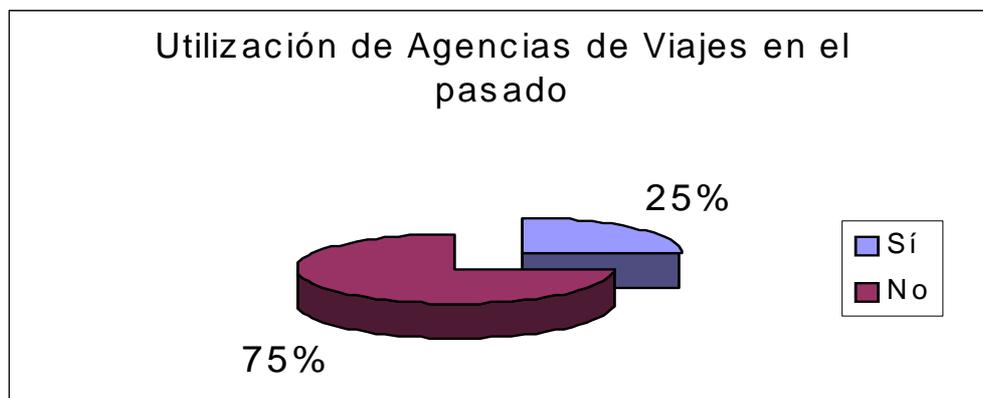


Fuente: elaboración propia. 2000

Del gráfico anterior (No.3) se desprende que del total de Asociaciones analizadas, la mayoría (un 78%) tiene más de 100 afiliados, lo que constituye un mercado de potencial interés para la empresa Travel Excellence, dada la magnitud del mismo. (Ver Cuadro No.1 en Anexo No.7)

Gráfico No.4

Asociaciones Solidaristas



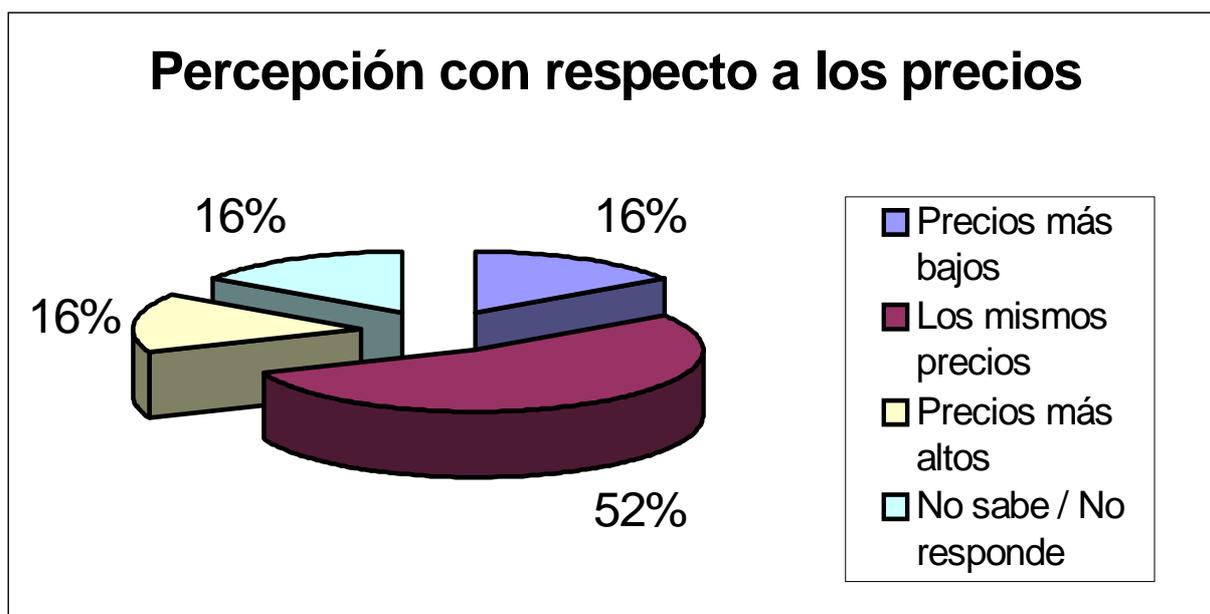
Fuente: elaboración propia. 2000

Del gráfico No.4 se desprende que la mayoría (un 75%) nunca ha utilizado previamente los servicios de una agencia de viajes.

Esta situación constituye una ventaja para Travel Excellence, ya que la competencia no ha penetrado con fuerza en este mercado.

Por otra parte, aunque un 25% de las Asociaciones ya ha trabajado con Asociaciones, puede tener un eventual interés en utilizar los servicios de la empresa, ya que además podrían contar con una base de comparación para analizar las ventajas comparativas entre una y otra agencia. (Ver Cuadro No.2 en Anexo No.7)

Gráfico No.5
Asociaciones Solidaristas

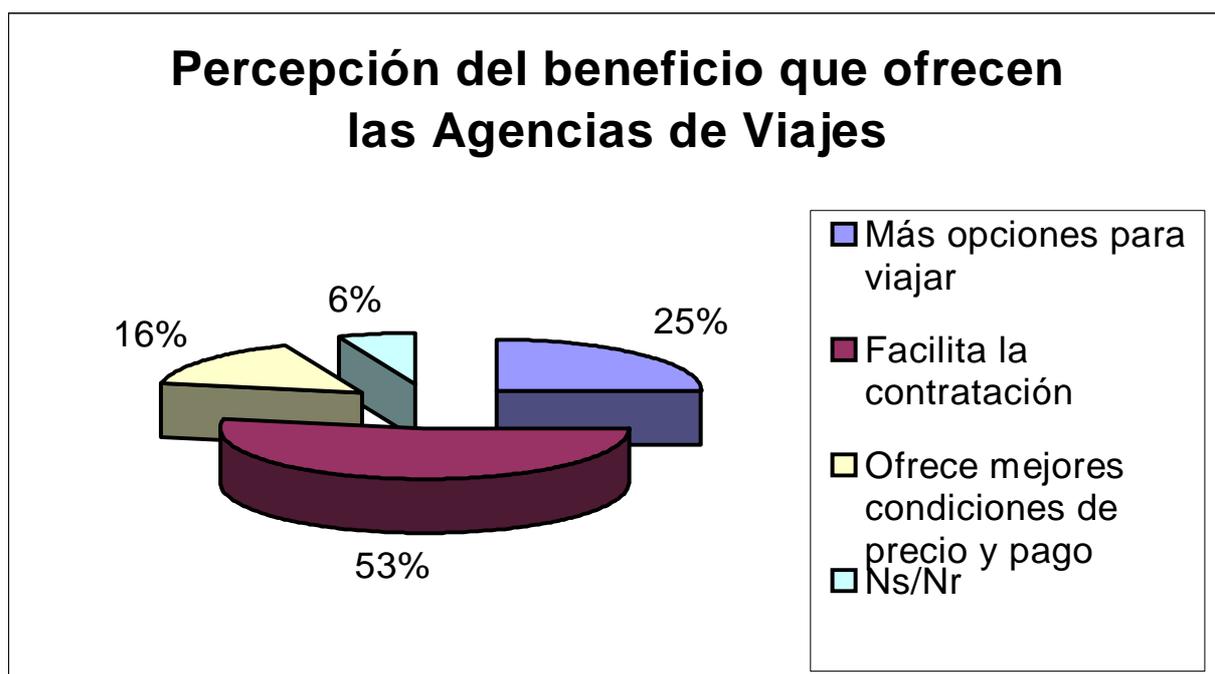


Fuente: elaboración propia. 2000

En cuanto a la percepción de los precios (Gráfico No.5), se puede observar que un 68% tuvo una percepción favorable con respecto de las tarifas, ya que consideraron que las agencias ofrecen precios mejores o iguales a los que ofrecen los diferentes proveedores turísticos.

Asimismo, es interesante anotar que la minoría (un 16%) tiene la percepción de que los precios ofrecidos por las agencias son mayores que los del mercado, sin embargo, este aspecto puede aclararse mediante la distribución de información, la cual puede ser corroborada por los afiliados en cualquier momento, minimizando así el impacto negativo que esto pueda tener. (Ver Cuadro No.3 en Anexo No.7)

Gráfico No.6
Asociaciones Solidaristas

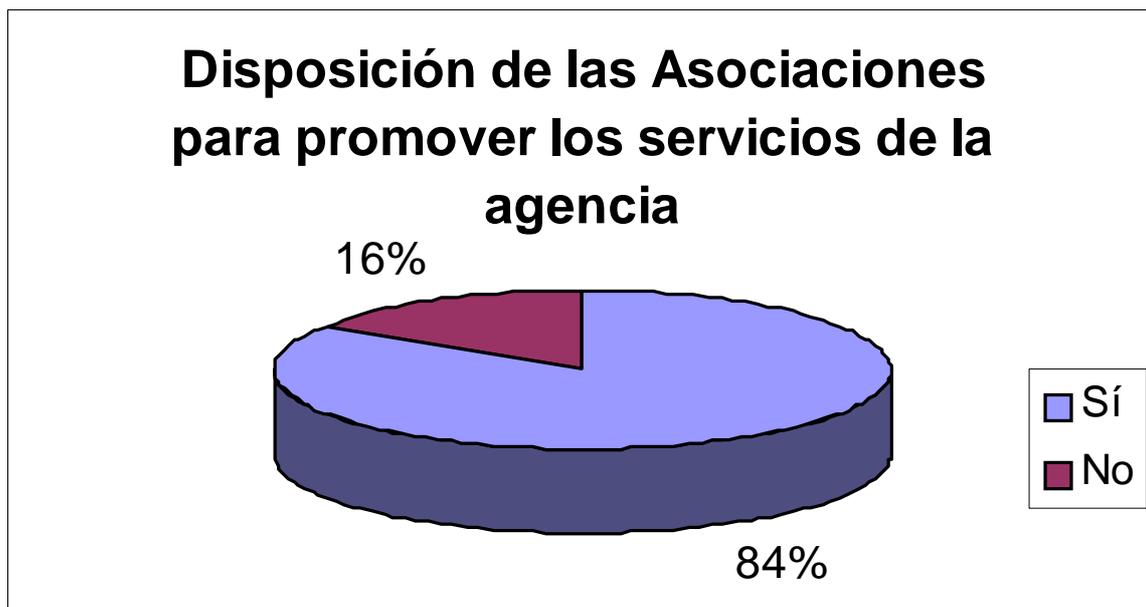


Fuente: elaboración propia. 2000

En cuanto a la percepción del beneficio que ofrecen las agencias de viajes es importante destacar que la mayoría (un 94%) resaltó condiciones o aspectos favorables al utilizar este tipo de servicios. (Gráfico No.6)

De igual forma, de este gráfico se puede inferir un aparente interés potencial de los afiliados de contratar los servicios de la agencia. (Ver Cuadro No.4 en Anexo No.7)

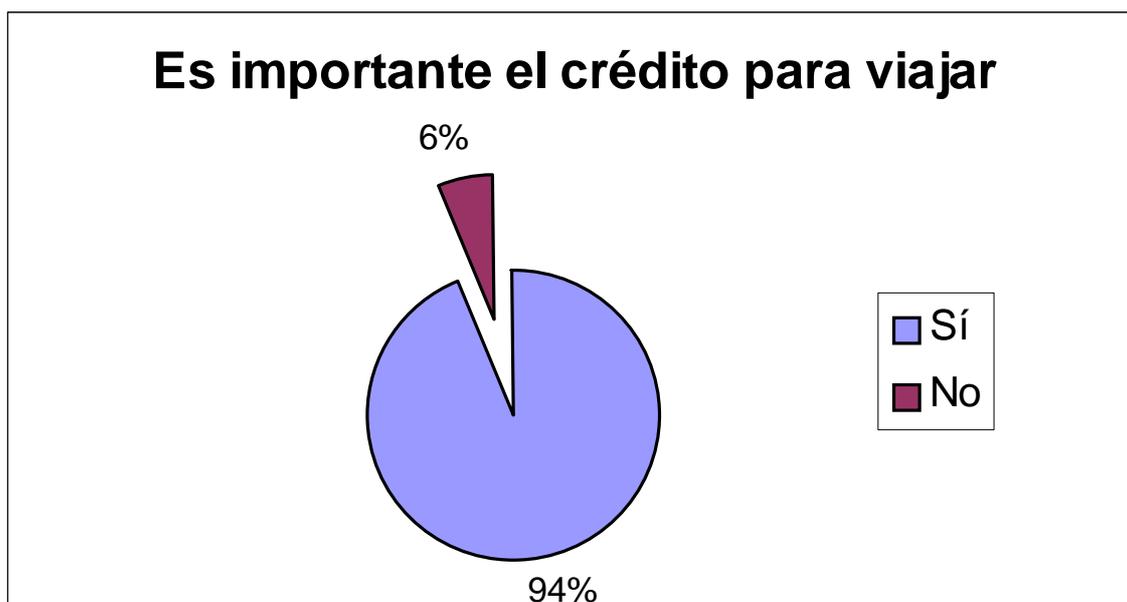
Gráfico No.7
Asociaciones Solidaristas



Fuente: elaboración propia. 2000

Este gráfico (No.7) muestra el interés de la mayoría de los encuestados (un 84%) en promover los servicios de la agencia. No obstante, hicieron la salvedad, en el momento que respondieron las preguntas, de que esto sería siempre y cuando tanto los afiliados como la asociación obtuvieran algún beneficio. (Ver Cuadro No.5 en Anexo No.7)

Gráfico No.8
Asociaciones Solidaristas



Fuente: elaboración propia. 2000

En el Gráfico No.8 se denota el interés de la mayoría de la población (94%) en tener opciones de crédito para realizar sus viajes dentro del país. En este sentido, es importante mencionar que las Asociaciones Solidaristas ofrecen la opción de financiamiento para sus miembros, lo cual constituye un atractivo para la utilización de este tipo de servicios. (Ver Cuadro No.6 en Anexo No.7)

Gráfico No.9
Asociaciones Solidaristas

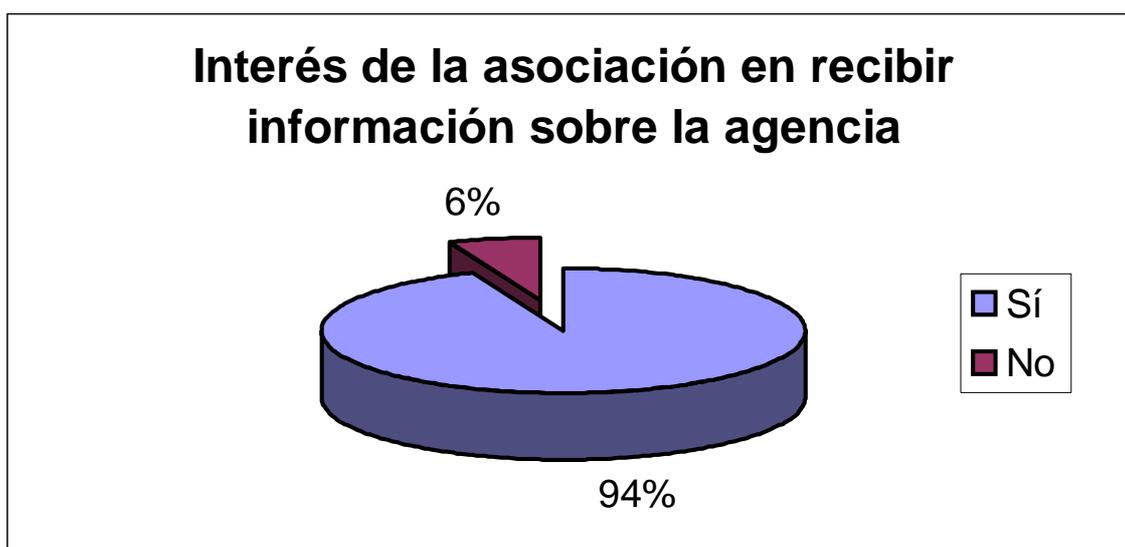


Fuente: elaboración propia. 2000

En este gráfico (No.9), se puede observar que la mayoría de los afiliados (63%) no realizan viajes mediante la asociación, no obstante un 37% si lo hace.

En este sentido, es importante rescatar que de acuerdo con las preguntas anteriores, son pocas las asociaciones solidaristas que han utilizado agencias de viajes, de lo cual se puede inferir que es probable que sus afiliados sí utilicen servicios turísticos, pero no a través de la asociación o de agencias de viajes. (Ver Cuadro No.7 en Anexo No.7)

Gráfico No.10
Asociaciones Solidaristas

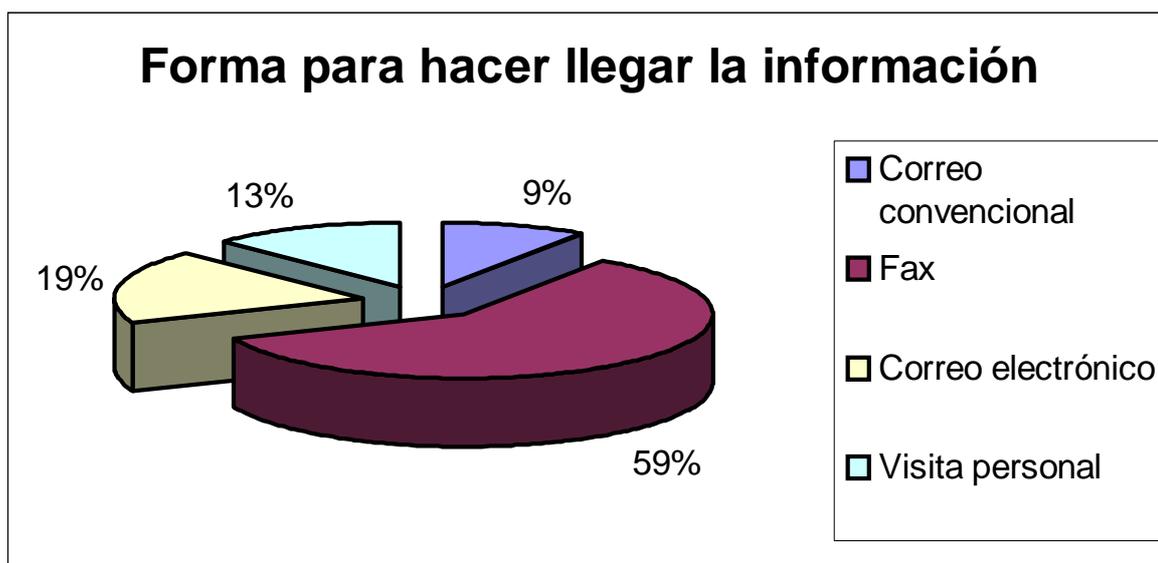


Fuente: elaboración propia. 2000

Aunado a lo anterior, es muy positivo destacar que la mayoría de los encuestados (94%) expresó su interés en recibir información acerca de Travel Excellence. (Gráfico No.10)

Este dato es importante, no solo para medir el eventual interés en obtener los servicios de la agencia, sino en la percepción positiva que se tiene de este tipo de empresas. (Ver Cuadro No.8 en Anexo No.7)

Gráfico No.11 Asociaciones Solidaristas



Fuente: elaboración propia. 2000

Finalmente, se puede apreciar el tipo de medio en que prefieren recibir información. En este sentido, el hecho de que la mayoría (59%) lo prefiera por fax, puede deberse a problemas de acceso o conocimiento del sistema de correo electrónico. (Gráfico No.11)

Tanto el fax como el correo convencional son mecanismos ágiles para hacer llegar la información. No obstante, el correo electrónico tiene varias ventajas, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: el uso del color y la calidad de las imágenes, la cantidad de información que se puede transmitir de una forma atractiva, las posibilidades creativas que ofrece, así como el nivel de interacción que permite.

En este sentido, es importante utilizar el correo electrónico con el 19% del grupo encuestado que demostró tener interés en recibir la información por este

medio, sin descuidar, claro está, el resto del grupo que lo ha solicitado por otras vías. (Ver Cuadro No.9 en Anexo No.7)

B. Resultados del cuestionario aplicado a las empresas

Uno de los públicos de interés de esta investigación es el del mercado corporativo, ya que muchas empresas acostumbran utilizar el sistema de viajes como medio de incentivo para sus empleados.

En este sentido, el objetivo es determinar el potencial de este mercado y el interés que puede representar como segmento para la empresa Travel Excellence.

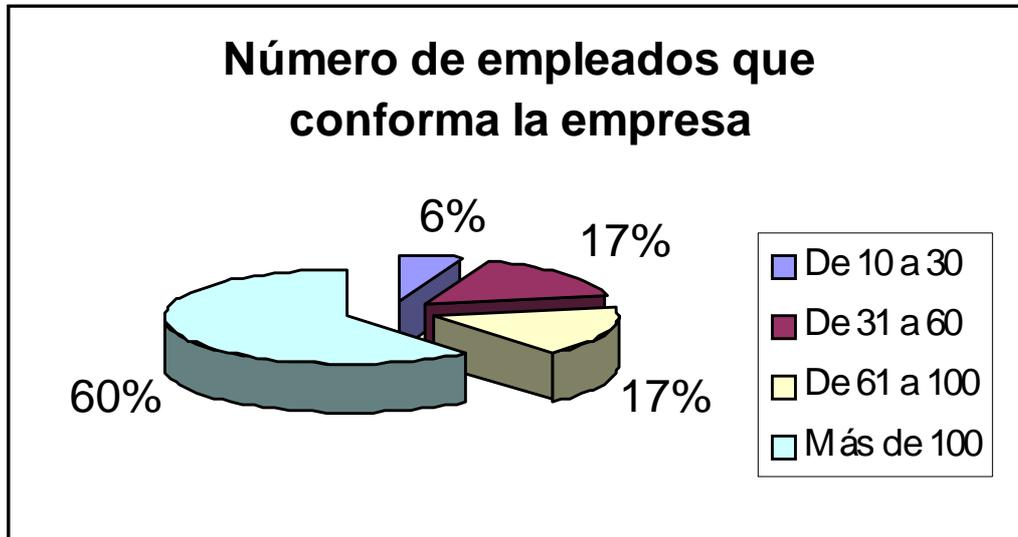
Para delimitar el mercado, se seleccionaron empresas de mediano tamaño, ubicadas en San José y que cuentan en su mayoría con personal de nivel profesional.

Después de haber realizado este desglose, se obtuvo un total de 21 empresas, de las cuales, de acuerdo con el método estadístico de selección utilizado, se obtuvo una muestra de 18 empresas.

Asimismo, es necesario mencionar que la encuesta se aplicó en el ámbito de las gerencias de recursos humanos, ya que son las unidades que tienen mayor relación con los sistemas de incentivos dispuestos para el personal respectivo.

A continuación se exponen los datos obtenidos con este instrumento.

Gráfico No.12
Mercado Corporativo



Fuente: elaboración propia. 2000

Uno de los principales aspectos a evaluar en este segmento fue el tamaño del mercado potencial, por lo que una de las primeras preguntas se enfocó precisamente a este aspecto.

Cómo se puede observar en el Gráfico No.12 la mayoría de las empresas (60%) tienen más de 100 empleados, lo que constituye un atractivo para la promoción de los servicios de la empresa Travel Excellence. (Ver Cuadro No.10 en Anexo No.7)

Gráfico No.13
Mercado Corporativo

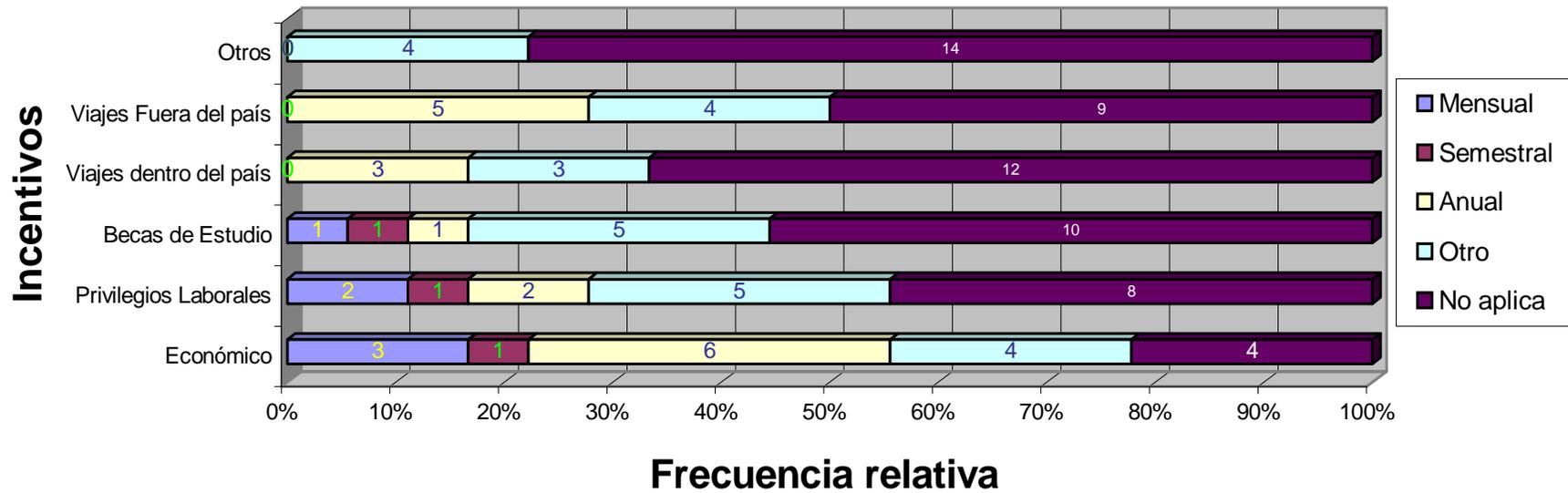


Fuente: elaboración propia. 2000

Dentro de este sector, se evaluó el uso de los sistemas de incentivos, con el fin de determinar el nivel de apertura gerencial en este sentido, de lo cual se puede desprender del Gráfico No. 13 que la mayoría (83%) sí utiliza algún tipo de incentivo en su empresa. (Ver Cuadro No.11 en Anexo No.7)

Gráfico No.14
Mercado Corporativo

Tipos de incentivos y frecuencia con que son utilizados



Fuente: elaboración propia. 2000

En el gráfico No.14, se pueden observar los incentivos utilizados por las empresas en el orden su importancia y la frecuencia en que son otorgados. (Ver Cuadro No.12 en Anexo No.7)

En este sentido, los incentivos más utilizados son los económicos (cerca del 80% de las empresas los aplica), seguido por los privilegios laborales y los viajes fuera del país, los cuales se ubican entre el 50% y el 60%.

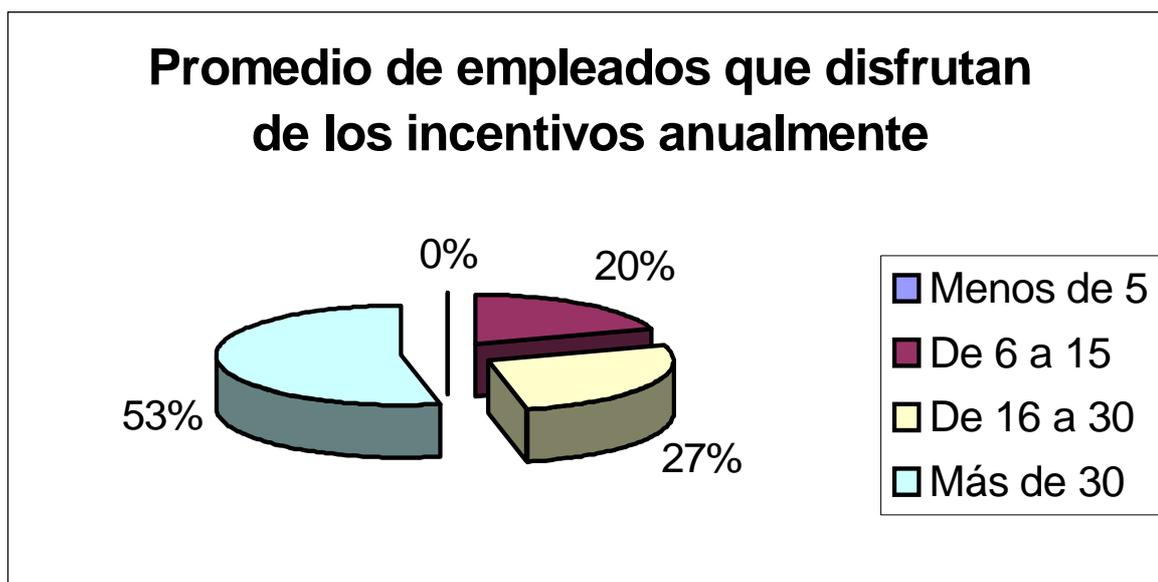
Los privilegios económicos en su mayoría (35% aproximadamente) se aplican anualmente, mientras que los viajes fuera del país y los privilegios laborales se utilizan sin una periodicidad específica.

Por otra parte, es interesante observar que los viajes dentro del país son utilizados únicamente por un 33% de las empresas. Sin embargo, como se observará más adelante, la mayoría de las mismas afirmó tener interés en recibir información sobre servicios en esta área para eventualmente utilizar con mayor frecuencia este incentivo.

Asimismo, los representantes corporativos mencionaron que los viajes dentro del país no se han utilizado con mayor frecuencia, ya que no constituían un incentivo que consideraran prioritario; también agregaron, la falta de información, como otra de las causas para no utilizarlos con mayor frecuencia.

En el rubro de otros tipos de incentivos, el grupo meta comentó los siguientes: capacitación, los cuales constituyen un beneficio tanto para el empleado como para la empresa; financiamiento de vehículos y bonificaciones en productos.

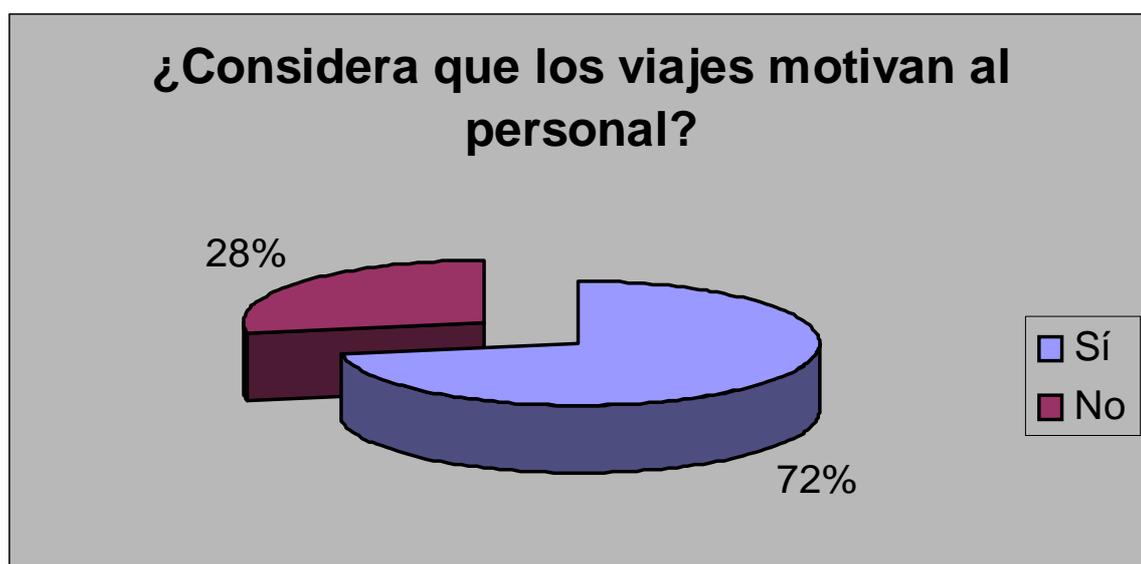
Gráfico No.15
Mercado Corporativo



Fuente: elaboración propia. 2000

Otro de los aspectos de interés, es el número de empleados que obtienen este tipo de beneficios, ante lo cual la mayoría de las empresas (un 53%) lo otorgan anualmente a más de 30 funcionarios, lo cual constituye un volumen atractivo para el manejo de incentivos de carácter turístico. (Gráfico No.15) (Ver Cuadro No.13 en Anexo No.7)

Gráfico No.16
Mercado Corporativo



Fuente: elaboración propia. 2000

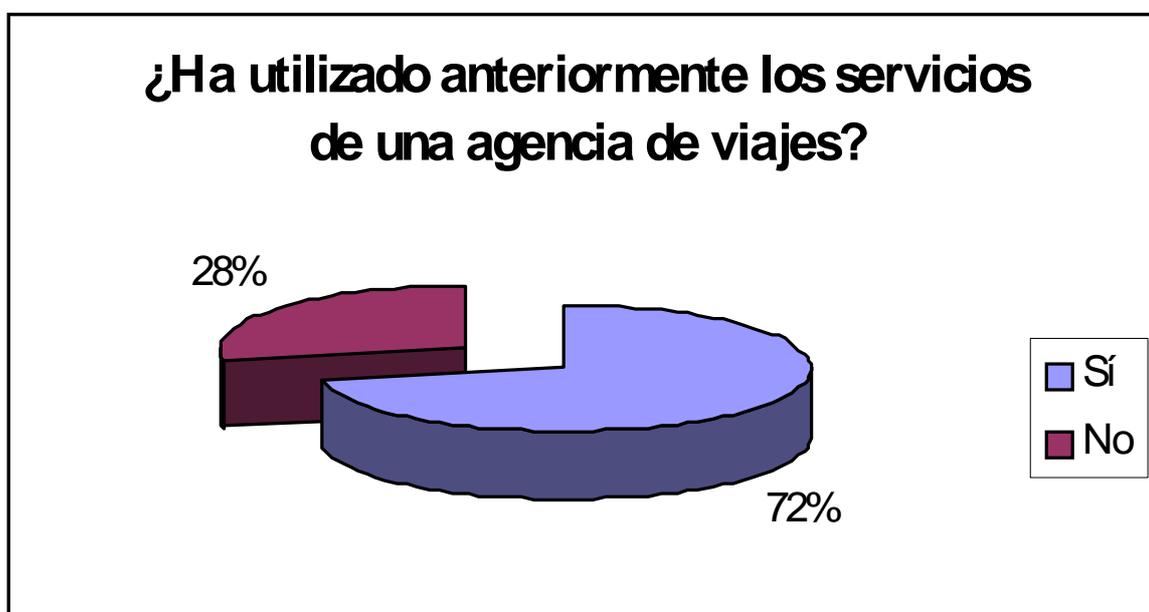
Un aspecto muy positivo lo constituye el hecho de que la mayoría (un 72%) de los representantes corporativos consideraron que los viajes constituyen una fuente de motivación para los empleados. (Gráfico No.16) (Ver Cuadro No.14 en Anexo No.7)

Esto, de alguna manera, refuerza la afirmación anterior de la apertura gerencial a utilizar este tipo de incentivos.

Por otra parte, los que consideraron que este aspecto no constituía una fuente de motivación, basaron su opinión en que conciben como prioridad los incentivos económicos y aquellos que representaran algún beneficio directo para la empresa como el caso de la capacitación. Asimismo, algunas personas mencionaron la importancia de los ascensos laborales o los reconocimientos por escrito.

Gráfico No.17

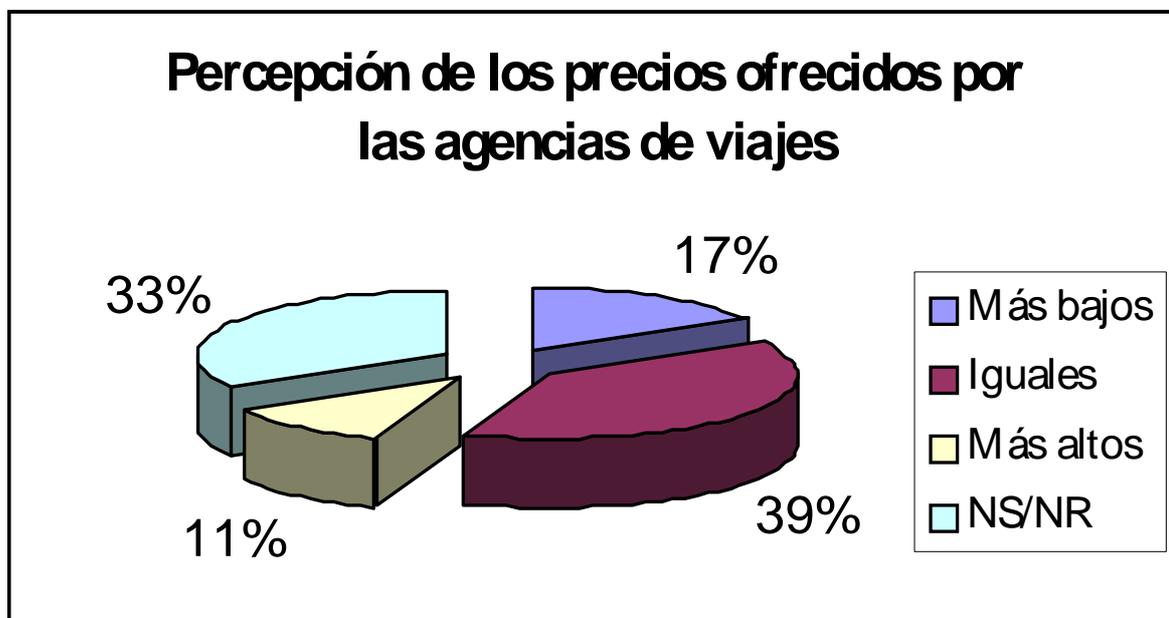
Mercado Corporativo



Fuente: elaboración propia. 2000

Otro aspecto importante, es el hecho de que la mayoría de las empresas (72%) ya han utilizado previamente los servicios de empresas de este tipo, lo cual facilita una eventual penetración del mercado. (Gráfico No.17) (Ver Cuadro No.15 en Anexo No.7)

Gráfico No.18
Mercado Corporativo

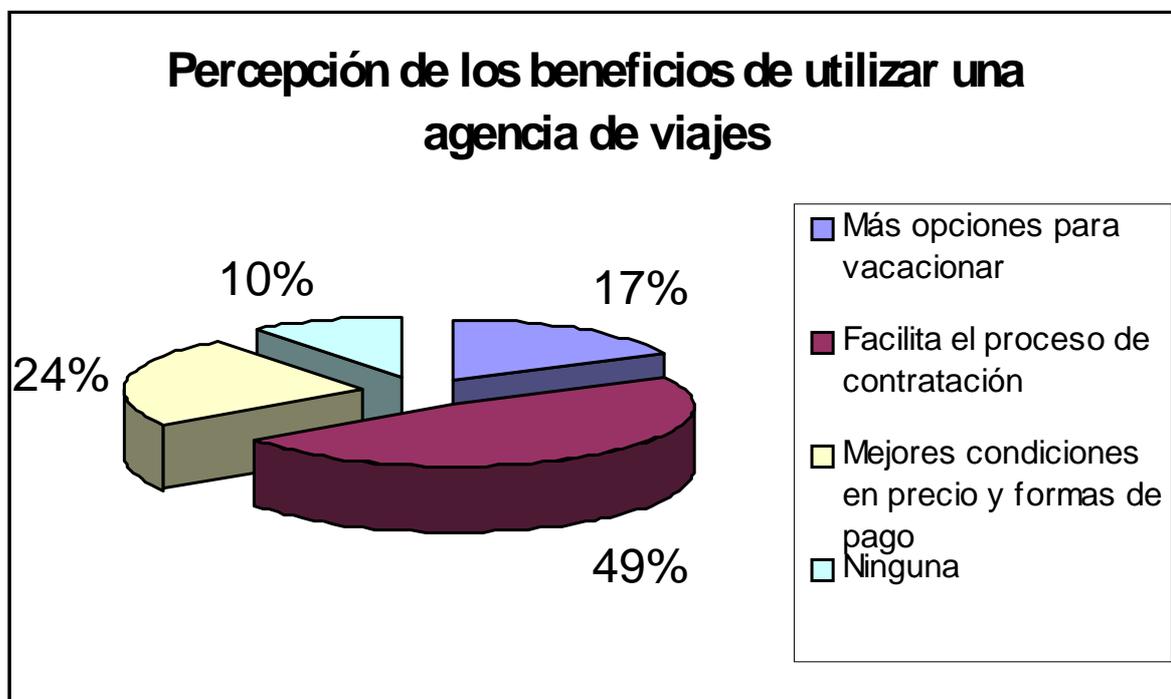


Fuente: elaboración propia. 2000

En cuanto a la percepción de los precios ofrecidos por las agencias de viajes, se puede desprender del Gráfico No.18 que la mayoría (un 46%), considera que son más bajos o iguales a los del mercado, mientras que únicamente un 11% considera que son más altos. (Ver Cuadro No.16 en Anexo No.7)

Esta percepción general es muy favorable, ya que facilita el acceso a este mercado, desde el punto de vista que no se considera que la utilización de una agencia de turismo constituya una barrera económica, sino que por el contrario, tal y como se podrá observar en el gráfico siguiente, se atribuyen una serie de beneficios al uso de este tipo de empresas.

Gráfico No.19
Mercado Corporativo

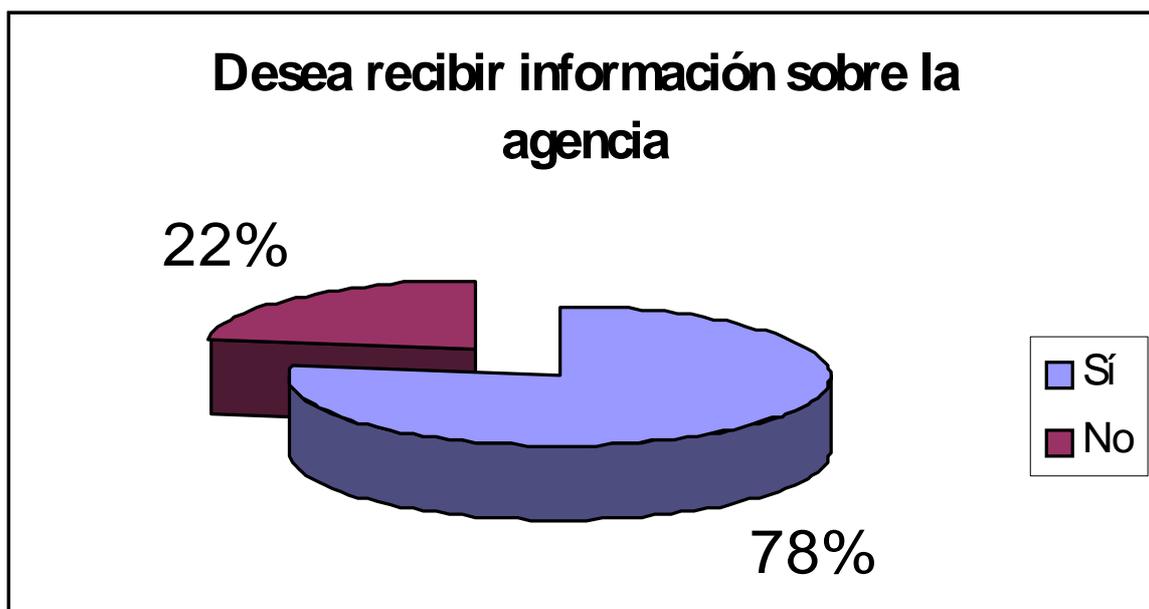


Fuente: elaboración propia. 2000

Como se mencionó anteriormente, muchas de las empresas consideran que las agencias de viajes ofrecen atractivos particulares para su respectiva contratación. En este sentido, la mayoría (un 49%), considera que facilita el proceso de contratación de los servicios, mientras que un 24% consideran que ofrecen mejores precios y condiciones de pago, en tanto un 17%, afirma que ofrecen más opciones para vacacionar. (Gráfico No.19) (Ver Cuadro No.17 en Anexo No.7)

De esta forma, se puede concluir que un 90% de los encuestados tienen una opinión positiva acerca de las agencias de viajes.

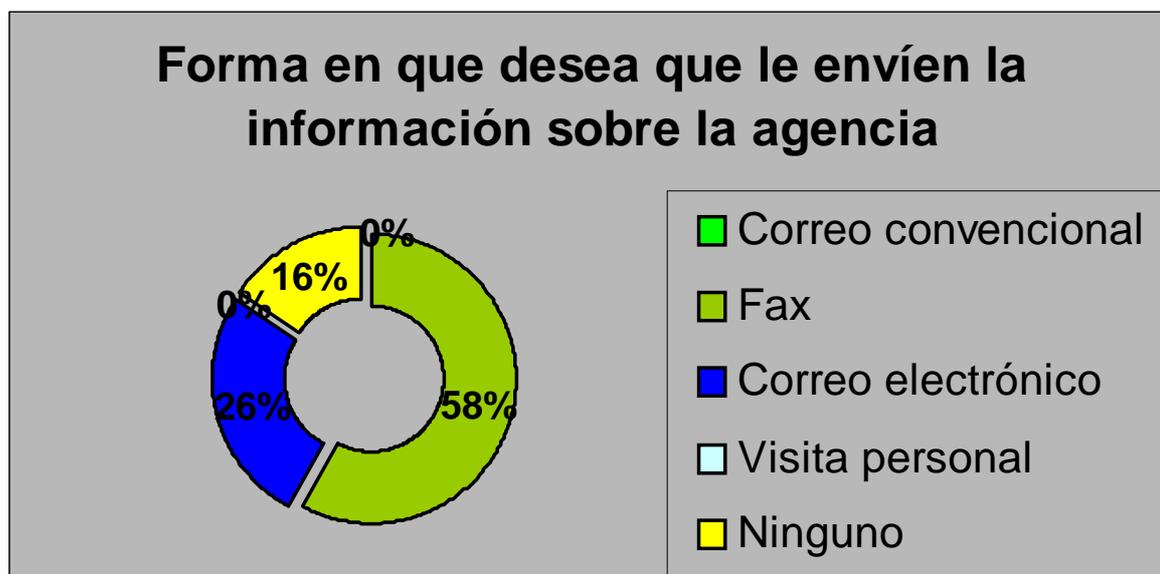
Gráfico No.20
Mercado Corporativo



Fuente: elaboración propia. 2000

Aunado a lo anterior, es muy favorable para la empresa Travel Excellence el hecho de que la mayoría de las empresas (un 78%), afirmó tener interés en recibir información sobre los servicios que esta organización ofrece, lo cual, refuerza el criterio de que aún y cuando estas empresas no utilizan actualmente este tipo de incentivos en grandes proporciones, existe un interés potencial en tomarlos en cuenta. (Gráfico No.20) (Ver Cuadro No.18 en Anexo No.7)

Gráfico No.21
Mercado Corporativo



Fuente: elaboración propia. 2000

Cuando se realizó la pregunta referente a la forma en que desearían que se les haga llegar la información sobre los servicios de Travel Excellence, en relación con viajes de incentivos dentro del país, la mayoría (un 58%), afirmó tener interés en que se hiciera por fax, mientras que el 26% opinó que la mejor vía es el correo electrónico. (Gráfico No.21) (Ver Cuadro No.19 en Anexo No.7)

C. Resultados del cuestionario aplicado a la competencia

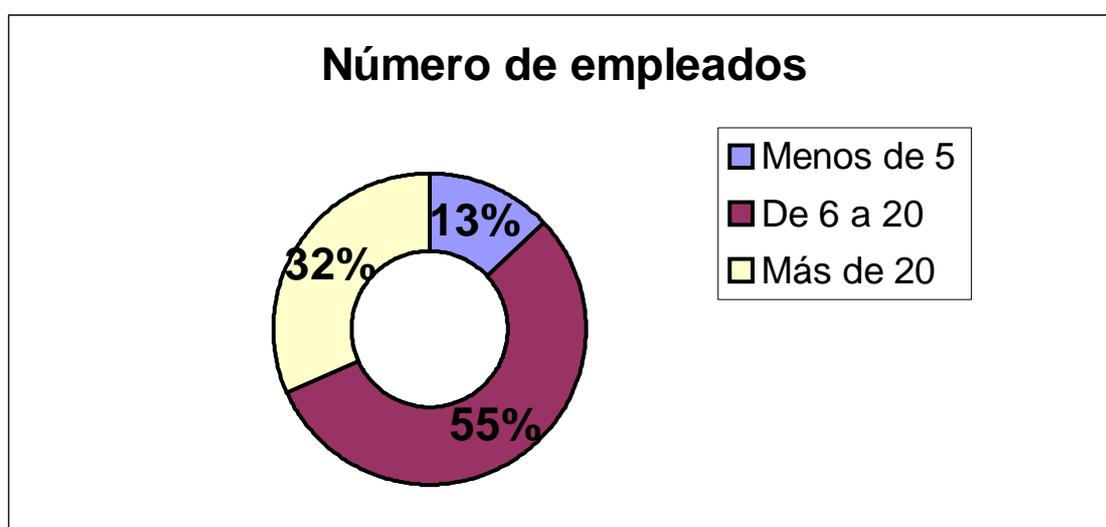
Como parte del análisis, se consideró fundamental estudiar la competencia dentro del mercado nacional, pese a que el objeto primordial de las Agencias de Viajes Receptivas es trabajar con públicos extranjeros.

Esto por cuanto el mercado nacional, en ocasiones recurre a este tipo de empresas a solicitar sus servicios con diversos fines.

De esta manera, se podrá analizar la importancia que tiene el sector nacional como mercado para la competencia, qué tipo de servicios se solicitan dentro de este segmento y cómo está constituido.

Asimismo, se hizo una pequeña reseña del perfil de la competencia en términos de los servicios que ofrece, el personal que la compone, principales mercados y formas de cobro, entre otros.

Gráfico No.22
Competencia



Fuente: elaboración propia. 2000

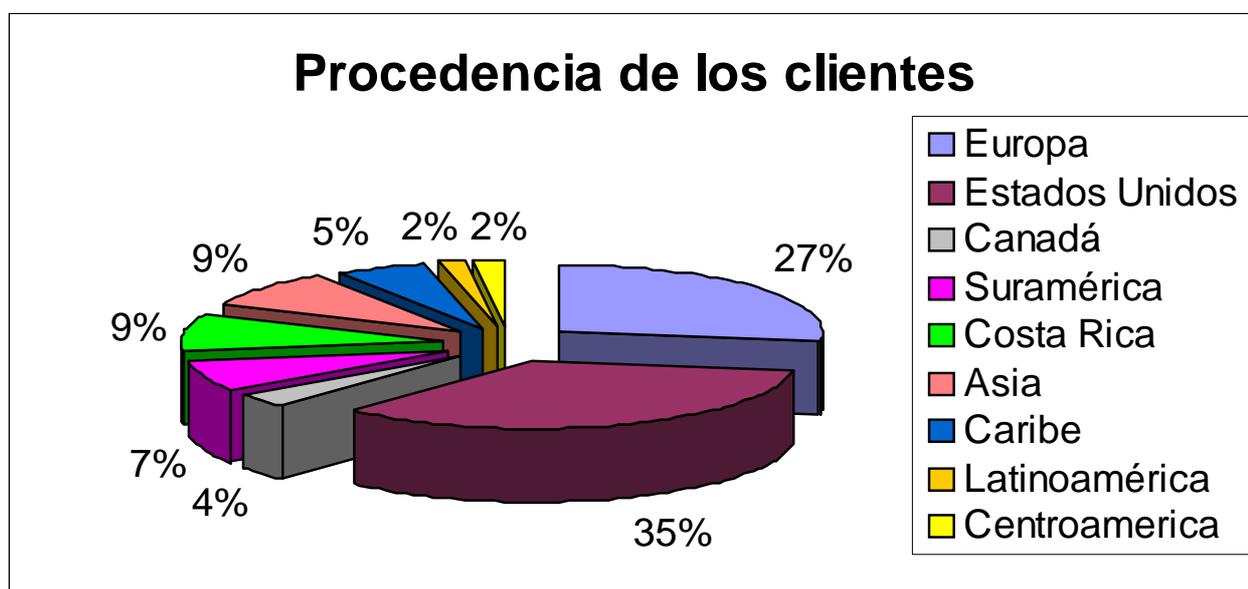
Una de las primeras variables que se analizó, fue el número de empleados que componen las empresas (Agencias de Turismo Receptivo), de lo cual se puede observar en el gráfico anterior (No.22) que el 55% tiene más de 20

empleados, mientras que únicamente el 13% tiene menos de 5 empleados. (Ver Cuadro No.20 en Anexo No.7)

En la práctica es importante analizar que no necesariamente el número de empleados responde en forma directa a la calidad del servicio y al volumen de ventas, ya que esto constituye únicamente una característica de la estructura de la organización.

En este sentido, es importante mencionar que Travel Excellence cuenta con seis empleados, lo cual le permite disponer de una gran flexibilidad administrativa y brindar un servicio más personalizado que el de otras empresas más grandes.

Gráfico No.23
Competencia



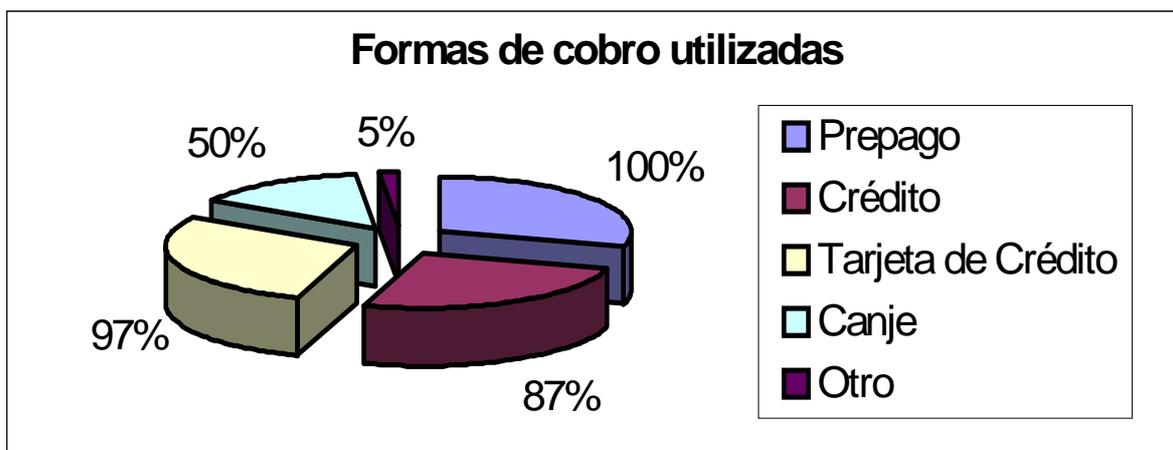
Fuente: elaboración propia. 2000

Otro aspecto relevante fue conocer la composición de los mercados de la competencia de acuerdo al nivel de importancia en términos de ventas.

En este sentido, se puede extraer del Gráfico No.23 que el mercado más importante es Estados Unidos, seguido por Europa. El resto de los mercados es poco representativo en términos generales, aún cuando eventualmente existan mercados como Asia y el Caribe que para compañías específicas constituyen su principal cliente. (Ver Cuadro No.21 en Anexo No.7)

No obstante, es interesante observar que dentro de estos mercados minoritarios, Costa Rica ocupa, en conjunto con Asia, el primer lugar en importancia.

Gráfico No.24
Competencia



Fuente: elaboración propia. 2000

Las formas de cobro se consideraron de interés para determinar los principales mecanismos utilizados por la competencia. (Ver Cuadro No.22 en Anexo No.7)

Las dos principales fuentes de cobro determinadas son el pre-pago y las tarjetas de crédito, seguido por el crédito. Sin embargo, en este último rubro las compañías hicieron énfasis que lo utilizaban pero en forma discrecional.

Por su parte, el canje de servicios obtuvo un porcentaje significativo, sin embargo, las empresas afirmaron utilizarlo, pero no con mucha frecuencia.

En este sentido, es importante mencionar que Travel Excellence utiliza todas las formas de cobro mencionadas a excepción del crédito.

Gráfico No.25
Competencia



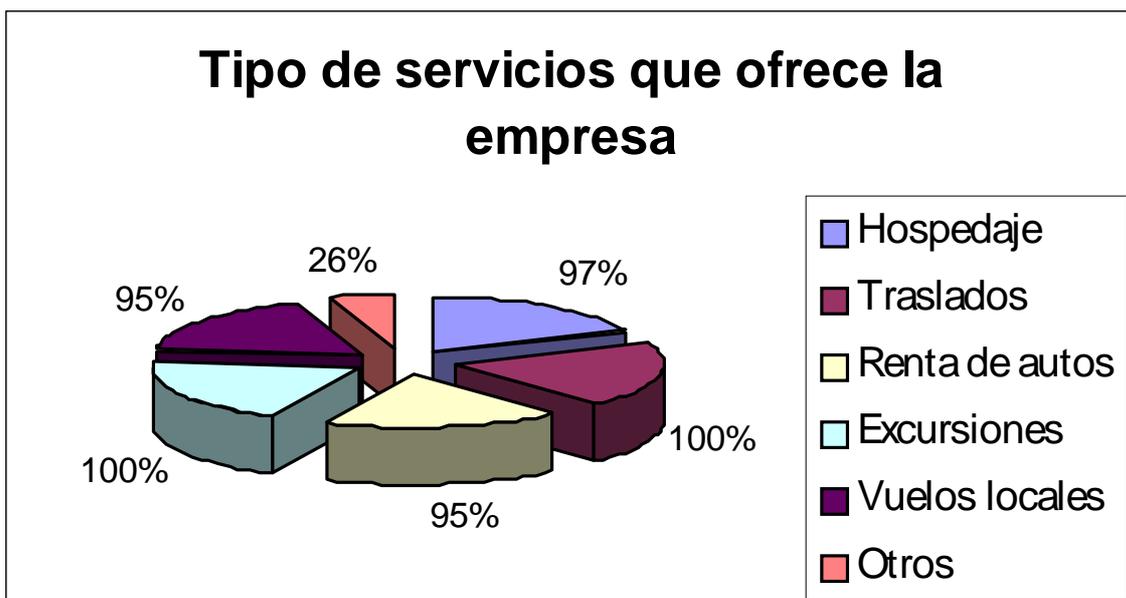
Fuente: elaboración propia. 2000

En cuanto a la frecuencia de solicitudes por parte del mercado nacional se puede observar en el Gráfico No.25, que aún y cuando Costa Rica no es un mercado prioritario para las agencias, un 29% afirmó recibir solicitudes con frecuencia o mucha frecuencia y un 29% algunas veces, constituyendo esto un 58% de afluencia regular. (Ver Cuadro No.23 en Anexo No.7)

Sin embargo, también es necesario mencionar que aún y cuando la afluencia de mercado nacional es regular según este gráfico, la inversión por persona es menor que la de los extranjeros como se puede observar en el análisis económico que se presenta al final del documento.

De esta forma, podemos afirmar que aún y cuando el mercado nacional es importante, no es la principal fuente de ingresos de este tipo de empresas.

Gráfico No.26
Competencia

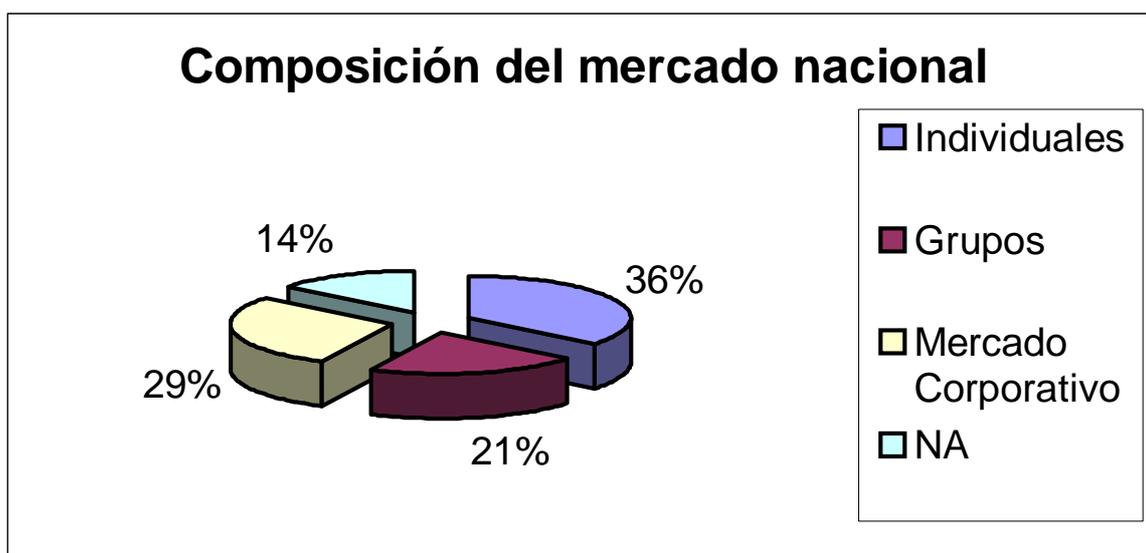


Fuente: elaboración propia. 2000

En cuanto a la oferta de servicios, de acuerdo a este gráfico (No.26) se puede observar que las empresas tienen una gran similitud, ya que todas ofrecen traslados y excursiones, mientras que la mayoría ofrece hospedaje, renta de autos y vuelos locales. (Ver Cuadro No.24 en Anexo No.7)

Asimismo, algunas empresas mencionaron algunos servicios adicionales (otros), tanto para nacionales como para extranjeros como: vuelos en helicóptero, renta de motocicletas, buceo, pesca, paquetes a otros destinos de centroamérica, excursiones especializadas para pajareros (ornitología), floricultura, “surf”, “windsurfing”, cruceros, golf, entre otros.

Gráfico No.27
Competencia



Fuente: elaboración propia. 2000

Con respecto al mercado nacional, se procuró identificar el tipo de segmento que utiliza estos servicios, a lo cual la mayoría respondió que recibían solicitudes individuales (menos de 5 personas), grupos y mercados corporativos. (Gráfico No.27) (Ver Cuadro No.25 en Anexo No.7)

Dentro de los mercados de grupos destacaron que trabajan con escuelas, colegios, universidades, el Magisterio Nacional y grupos de amigos.

Por su parte, a nivel corporativo mencionaron trabajar en el campo del turismo de incentivos, capacitación (congresos, seminarios, etc.) y atención de altos ejecutivos.

Capitulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones

Después de haber realizado el presente estudio y de analizar los resultados respectivos se extrajeron las conclusiones que se detallan a continuación.

1. De acuerdo con el estudio, tanto las Asociaciones Solidaristas como el Mercado Corporativo constituyen un potencial nicho de mercado, por lo que es aconsejable invertir esfuerzos en su respectiva penetración. (Ver gráficos No. 3 y 12)
2. La mayoría de los entrevistados afirmaron no haber trabajado anteriormente con agencias de viajes, y a su vez han expresado su disposición de hacerlo, lo que potencializa en gran medida la posibilidad de incursionar el mercado. (Ver gráficos No. 4, 7 y 20)
3. Por otra parte, los segmentos de interés han demostrado tener una percepción positiva sobre las agencias de viajes, y de los beneficios que pueden obtener con la contratación de los servicios respectivos, lo que también contribuye en la penetración de estos segmentos. (Ver gráficos No. 6 y 19)
4. Las Asociaciones Solidaristas tienen una amplia disposición de promover los servicios de la agencia, siempre y cuando exista un beneficio para todas las partes. No obstante, los representantes hicieron la salvedad de que todos los acuerdos que se tomen deben ser aprobados en Junta Directiva. (Ver gráfico No. 7)

5. Las Asociaciones Solidaristas ofrecen financiar los servicios de la agencia, lo cual facilita en gran medida la adquisición de los mismos. (Ver gráfico No. 8)
6. Las Asociaciones Solidaristas actualmente no tienen la cultura de fomentar este tipo de servicios. Sin embargo, con un adecuado plan de promoción es factible penetrar este mercado. En este sentido es importante resaltar que la mayoría expresó su interés en recibir información sobre la agencia. (Ver gráfico No. 10)
7. En el sector corporativo, son pocas las empresas que actualmente utilizan el sistema de viajes de incentivos. No obstante, la mayoría ha expresado su anuencia a recibir mayor información sobre este tipo de servicios. (Ver gráfico No. 14 y 20)
8. En el segmento corporativo es importante anotar que un número importante de empleados cuenta con algún tipo de incentivo, lo que demuestra la apertura gerencial en aplicar este tipo de instrumento. (Ver gráfico No. 14)
9. Tanto las Asociaciones Solidaristas como el Mercado Corporativo tienen interés, en su mayoría, de recibir información por medio de fax, lo cual constituye un mecanismo eficiente de información. Esto representa limitaciones en términos de la calidad y permanencia de la impresión, así como de la cantidad de datos que se pueden enviar. (Ver gráfico No. 11 y 21)
10. Los montos invertidos por persona, tanto en Asociaciones como en el Sector Corporativo, son sustancialmente menores a los montos que pueden invertir los extranjeros, tanto por la diversidad de servicios requeridos, como por los períodos de permanencia en los lugares de destino. Pese a lo anterior, Travel Excellence puede lograr un incremento en sus ingresos

mediante las ventas por volumen dentro del ámbito nacional. (Ver anexo No. 6)

B. Recomendaciones

A continuación se exponen las recomendaciones que se desprenden del estudio.

1. Dado que los segmentos de mercado son atractivos por el volumen de ventas que pueden representar, es recomendable iniciar el plan de mercadeo sugerido para el año 2001.
2. Tomando en cuenta el interés de los dos segmentos de recibir información sobre la empresa, se recomienda utilizar un mecanismo personalizado que incluya un catálogo de servicios y una oferta promocional específica para cada segmento.
3. Se recomienda realizar una negociación con los lugares de destino para obtener tarifas preferenciales durante la temporada baja para facilitar la promoción de los servicios.
4. En la oferta inicial es conveniente resaltar las cualidades que los entrevistados mencionaron percibir de las agencias de viajes, dentro de las cuales destacan mejores tarifas que las del mercado, facilidad en la contratación de los servicios y ventajas en las condiciones de pago.
5. Establecer un sistema de bonificaciones, que le permita a la Asociación obtener algún beneficio directo por la intermediación en la venta de los servicios. En este sentido se sugiere obsequiar servicios en forma proporcional al volumen de ventas generado.

6. Dado que en las Asociaciones Solidaristas los acuerdos se toman en sesión de Junta Directiva, se recomienda enviar información personalizada a cada uno de los respectivos integrantes.
7. En el caso del segmento corporativo - mercado de incentivos - se recomienda enviar información personalizada tanto al Gerente de Recursos Humanos como al Gerente General de la empresa.
8. Por otra parte, se recomienda que el material promocional que se envíe contenga un extracto de las ventajas comparativas de la empresa, dentro de las cuales se puede destacar la flexibilidad, la creatividad, la experiencia en el manejo de grupos, la atención jornada continua, así como el servicio de "beeper" y contestadora telefónica para brindar atención aún en horas fuera de oficina.
9. Como ya se ha mencionado anteriormente, los dos segmentos representan un interés potencial para la empresa. No obstante, se recomienda darle prioridad al segmento de incentivos, ya que este mercado promete mayores ingresos para la compañía, dados los montos de inversión unitaria y el tamaño de los grupos que se manejan.

Esta última recomendación se fundamenta en la premisa de que los grupos de incentivos utilizan servicios de hotelería de cuatro estrellas en adelante, normalmente incluyen el transporte y la alimentación, así como la organización de eventos especiales tales como "Fiestas Tema", excursiones y obsequios entre otros.

Capitulo VI

Propuesta de mercadeo

Propuesta de mercadeo

Como parte de la investigación se definió una estrategia de mercadeo, con el fin de delimitar lineamientos generales, a través de la mezcla de las cuatro “P” (Ver anexo No.5), logrando así un esquema general para promover la penetración de los mercados seleccionados (Asociaciones solidaristas y mercado corporativo – incentivos-).

A continuación se detallan los aspectos mencionados:

A. Objetivo General

Alcanzar un incremento en las ventas a nivel nacional de 1.664% (Ver Gráfico No.30), mediante la incursión en el mercado corporativo y de Asociaciones Solidaristas, principalmente durante la temporada verde (mayo-noviembre).

Para alcanzar este objetivo, la estrategia se basará en dos aspectos primordiales: el diseño e implementación de una estrategia de mercadeo dirigida a los segmentos de Asociaciones Solidaristas y Mercado Corporativo.

En este sentido, se recomienda adecuar la oferta de servicios, en términos de destinos, tarifas y opciones (turismo de montaña, playa, aventura, ecoturismo, etc.), a la demanda del mercado meta, las cuales como primer requisito deben mantener los estándares de calidad con precios muy competitivos por medio de la creación de paquetes especiales para estos mercados. Para atender en forma adecuada a estos sectores, Travel Excellence deberá diseñar planes y estrategias de mercadeo anuales basándose en las características de los productos y servicios demandados por los turistas nacionales y el mercado de incentivos. Con esto, se pretende que a mediano plazo se experimente un incremento

considerable en la cantidad de turistas nacionales y compañías que utilicen los servicios de la empresa.

Para estos efectos, se recomienda la utilización del Mercadeo Directo, enfocado a las empresas respectivas, logrando establecer relaciones con los clientes potenciales a nivel nacional, ya que en la actualidad, como se ha mencionado anteriormente, la empresa se dedica principalmente a la oferta de servicios para el turismo receptivo (visitantes extranjeros).

B. Posición Comercial

La empresa en sus cuatro años de servicio ha logrado consolidarse en el sector, a pesar de la gran competencia que existe en cuanto a las agencias receptoras en el país. En este sentido, ha consolidado una imagen que se empieza a posicionar con fuerza en el sector turístico y ha desarrollado un crecimiento importante de la demanda de sus servicios.

C. Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo constituye una guía importante para que Travel Excellence siga creciendo en el mercado turístico. Para ello se requiere un sistema de implementación, el cual consiste en la planeación, organización y control, que conduzcan al alcance de las metas y los objetivos propuestos. El planteamiento de la estrategia se sustenta en los siguientes aspectos: oportunidades de mercado, selección de mercados meta primarios y potenciales, así como la definición de nuevos servicios.

Para el logro del objetivo planteado (incrementar las ventas de la empresa durante la temporada verde), la empresa debe contemplar la expansión de su oferta, a través de los segmentos de mercado en incentivos y Asociaciones Solidaristas, ambas en el ámbito nacional.

La promoción es el instrumento para impulsar el conocimiento del producto, la cual se realiza mediante los canales de distribución escogidos. En la etapa primaria de la estrategia de mercadeo, la mezcla promocional es muy importante para lograr el adecuado posicionamiento de la empresa.

1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento del producto, consiste en brindarle al mercado meta una visión más detallada de las posibilidades y características de los destinos turísticos, con el fin de que este segmento pueda interesarse en una mayor gama de servicios, que comprenda desde el tradicional viaje a la playa, hasta los recorridos ecológicos que se puedan realizar en parques nacionales, la emoción del turismo de aventura o la tranquilidad del turismo de montaña.

Esta estrategia, contempla implícitamente un posicionamiento de la empresa, ya que toda la información, folletería, material impreso o contacto personal o telefónico, resaltarán la identidad corporativa de la empresa, generando esto un sentimiento de familiaridad en el mercado meta, y facilitando el interés del mismo de contratar los servicios a través de Travel Excellence.

La proyección del producto turístico está dirigida a un cliente con el siguiente perfil: deseos de enriquecimiento humano, amante de la naturaleza, orientado hacia los valores culturales y espirituales y motivado por la búsqueda de experiencias liberadoras.

Los aspectos fundamentales de la estrategia de posicionamiento del producto giran en torno a los siguientes temas:

- ◆ Magia de la naturaleza diferente y única
- ◆ Gran diversidad biológica y paisajística

- ◆ Sano entretenimiento para toda la familia y todos los gustos
- ◆ Calidad humana y amistad de los costarricenses
- ◆ Amplia diversidad de servicios y destinos

Con los servicios ofrecidos se pretende despertar en el público meta las siguientes expectativas:

- ◆ Disfrute de la naturaleza a través de la ecología, el sol y la playa
- ◆ Experiencias positivas y aventuras liberadoras de la vida cotidiana
- ◆ Desarrollo personal por medio del acercamiento a la naturaleza

2. Estrategia de Producto

Se debe promocionar lugares que cuenten con hoteles de tres estrellas en adelante, con el fin de procurar la adecuada satisfacción de los clientes en términos de la calidad percibida, tanto de la agencia, como de los lugares visitados.

Por otra parte, se quiere invitar a los clientes potenciales a conocer nuevos lugares de destino, ampliando sus horizontes en cuanto a los múltiples atractivos turísticos que se ofrecen en nuestro país.

Por lo tanto, se recomienda incluir dentro de los paquetes promocionales, servicios y/o destinos con características variadas y de índoles diversas; ofreciendo desde la emoción que puede sentirse en los rápidos del Río Reventazón o el Pacuare, hasta la tranquilidad y diversidad biológica que ofrecen los hoteles de montaña, sin menoscabar el esparcimiento y diversión que ofrecen las playas.

Por otra parte, uno de los aspectos más importantes dentro de las características que se ofrecen son las ventajas comparativas al contratar la Agencia, dentro de las cuales se pueden enumerar las siguientes:

- a. **Precio:** a través de Travel Excellence se pueden conseguir tarifas especiales para grupos corporativos.

Por otra parte, en la empresa se manejan las diferentes tarifas que ofrecen los proveedores en la temporada “baja”, con lo cual se pueden proporcionar sugerencias acertadas en cuanto al aprovechamiento del presupuesto.

Finalmente, Travel Excellence tiene la capacidad de negociar tarifas de descuento, indistintamente del número de personas o el lugar de destino.

- b. **Asesoría e Información:** en muchas ocasiones los costarricenses se privan de conocer lugares excepcionales en nuestro país por falta de información y asesoría, lo cual se puede solventar mediante la utilización de los servicios de Travel Excellence.

En otra instancia, para los usuarios es mucho más conveniente contactar telefónicamente, vía fax o e-mail a la empresa, que hacerlo individualmente con cada uno de los posibles lugares de destino, ya que esto les implicaría una mayor inversión de tiempo y dinero, sin dejar de mencionar la amplitud de opciones que puede ofrecer la agencia.

- c. **Servicios complementarios:** como una de las opciones, Travel Excellence ofrece la posibilidad de adquirir excursiones de un día como cabalgatas, caminatas (recorridos ecológicos), paseos en bote, entre otros. Estos servicios no tienen como condicionante el contrato de hospedaje.

Estos servicios tienen mucha aceptación en el mercado por la novedad que representan (en términos de sensaciones), y por la accesibilidad de los costos.

Para la promoción de los servicios, se recomienda trabajar en los siguientes puntos:

- ❖ Diseño de paquetes promocionales especializados y atractivos para los diferentes mercados y según el tipo y perfil del cliente.
- ❖ Establecimiento de alianzas estratégicas con suplidores de servicios turísticos, de tal forma que el producto final sea de la más alta calidad y el mejor precio.
- ❖ Creación, en conjunto con los suplidores de servicios, de un sistema de evaluación sencillo y eficiente, que permita al cliente comunicar su nivel de satisfacción con los servicios brindados, para la posterior optimización de los mismos.
- ❖ Contratación de asesoría especializada en materia de organización de eventos especiales.
- ❖ Contratación de asesoría especializada en materia de diseño gráfico para elaboración de material impreso.

3. Estrategia de Precio

Con el fin de poder ofrecer tarifas más competitivas, se recomienda promover la utilización de los servicios durante la temporada verde, ya que es cuando se pueden lograr mejores tarifas en los diferentes destinos turísticos por parte de los proveedores.

En este sentido, se negociarán tarifas con los proveedores con el fin de poder obtener una mayor diferenciación en materia de precios, mediante el diseño de paquetes promocionales específicos dirigidos a los diversos sectores de interés.

Para lograr este objetivo, se sugiere considerar los siguientes puntos:

- ◆ Ofrecer paquetes especiales para grupos de al menos 10 personas, que le permitan al cliente final, disfrutar de descuentos especiales.
- ◆ Actualizar constantemente las listas de precios de los servicios turísticos, para poder entregarlas con anterioridad a los segmentos de interés, de tal forma que puedan promocionar los servicios oportunamente.
- ◆ Los paquetes deben ajustarse a los presupuestos estipulados o sugeridos por los clientes
- ◆ En el caso de las Asociaciones Solidaristas, la oferta de crédito constituye un beneficio adicional para los asociados

Asimismo, es importante resaltar que Travel Excellence realizará propuestas de bajo costo, pero sin menoscabar la calidad de los destinos ofrecidos, ya que de lo contrario sería contraproducente en cuanto a la imagen de la compañía y el grado de satisfacción de los clientes.

Los hoteles que se ofrecerán son de tres estrellas en adelante, procurando la satisfacción del cliente, y velando por mantener una utilidad aceptable para la agencia.

Por otra parte, los paquetes promocionales se pueden clasificar en tres tipos, indistintamente del lugar de destino:

a. **Paquete completo:** este paquete incluye el servicio de transporte, hospedaje y alimentación, evitándole así a los clientes, la necesidad de pensar en gastos posteriores. Este tipo de promociones tienen mucha aceptación en la actualidad, ya que la mayoría de las personas prefieren desentenderse en su totalidad de los costos adicionales. Sin embargo, esto no implica que algunas personas prefieran utilizar medios de transporte personales o públicos, o bien

utilizar servicios de alimentación alternativos, en procura de una mayor economía.

- b. **Paquete parcial:** este tipo de promoción únicamente incluye el hospedaje y la alimentación en forma parcial (usualmente se incluye el desayuno y la cena), permitiéndole así a los usuarios utilizar vías alternativas de transporte y de alimentación, ya sea por conveniencia o por precio.
- c. **Paquete simple:** estos servicios se limitan básicamente a hospedaje y/o excursiones de un día.

Es importante mencionar que las fechas de temporada baja se ubican entre el 15 de abril y el 31 de octubre generalmente (a excepción de algunos hoteles que no incluyen como temporada baja la Semana Santa y el mes de julio).

Esta opción se considera muy ventajosa, ya que no solo hay una disminución significativa en las tarifas, sino que por las características climáticas de nuestro país, en los destinos de montaña la naturaleza se aprecia mejor, y en la playa es factible encontrar un clima adecuado, en el sentido de que no hace tanto calor como en la época “seca”, y se puede contar con un buen porcentaje de horas soleadas, principalmente en la mañana.

4. Estrategia de Plaza

Por las características del servicio en cuestión, este punto de la estrategia de mercadeo (plaza) se enfocará como una oportunidad para la incursión de los nuevos nichos de mercado.

En este sentido, Travel Excellence incursionaría en un segmento que otras agencias nacionales no han explotado a cabalidad: las Asociaciones Solidaristas y el Mercado Corporativo. Este tipo de agrupaciones tienen la

ventaja de ofrecer un efecto multiplicador de gran magnitud, lo cual es de suma importancia para la promoción y oferta de los servicios.

Por otra parte, las Asociaciones Solidaristas ofrecen el acceso a crédito conveniente y oportuno para sus afiliados, lo que contribuye a facilitar la adquisición de los paquetes promocionales.

Como se detalla en la estrategia de promoción, los servicios se harán llegar a los clientes potenciales mediante visitas y distribución de materiales impresos.

Asimismo, si los funcionarios quieren tener acceso a información adicional, o bien contratar el servicio, podrán hacerlo vía telefónica, fax, e-mail o personalmente.

Se debe enfatizar en el envío permanente de información a los segmentos determinados mediante correo electrónico, correo postal o fax según se considere pertinente.

Para este efecto se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Elaborar una base de datos con los correos electrónicos, correos postales, teléfonos y fax de las empresas y asociaciones solidaristas seleccionadas dentro del mercado meta
- Elaborar un plan de envíos de acuerdo con las promociones de temporada u ofertas especiales por parte de los distintos proveedores, así como visitas estratégicas con el fin de lograr un mayor posicionamiento de la empresa.
- Procurar la retroalimentación de los clientes con respecto de los servicios ofertados, calidad y precio de los mismos, mediante visitas periódicas, llamadas telefónicas, encuestas o cualquier otro medio que se considere pertinente.

5. Estrategia de promoción

El objetivo de esta estrategia se basa en el desarrollo e implementación de acciones promocionales que contribuyan a una mayor demanda de los servicios turísticos nacionales por parte de los segmentos de interés.

La estrategia se basa en promover el producto, utilizando instrumentos de relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas y material de apoyo.

Para lograr los objetivos y alcanzar las metas, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

- En primer lugar se recomienda establecer un contacto telefónico y concertar una cita con representantes de la Junta Directiva de las Asociaciones Solidaristas y los Gerentes de Recursos Humanos en el caso de las empresas, con el fin de promocionar los servicios que ofrece Travel Excellence.
- Durante el primer contacto personal se recomienda realizar una breve explicación de los servicios de la empresa y las ventajas competitivas que conlleva la respectiva contratación de los servicios. Esta visita estará reforzada con la entrega de material promocional.
- En cuanto al material promocional se recomienda:

En el caso de las asociaciones solidaristas:

- ◆ Entrega de un manual a los representantes de la junta directiva, con la presentación de la compañía, las condiciones de contratación, las ventajas competitivas de la empresa y los beneficios para la asociación.

- ◆ Entrega de “*brochures*” informativos, los cuales puedan ser repartidos entre los afiliados y en los cuales se detallan paquetes específicos

En el caso del segmento de incentivos:

- ◆ Entrega de un manual a los Gerentes de Recursos Humanos, con la presentación de la compañía, las condiciones de contratación, las ventajas competitivas de la empresa y los beneficios que ofrecen los viajes de incentivos para la compañía.

En ambos casos se recomienda la negociación con proveedores específicos, para contar con el patrocinio respectivo de volantes o “*brochures*” promocionales.

Por otra parte, se recomienda realizar actividades de seguimiento, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

En el caso de las Asociaciones Solidaristas:

- ◆ Envío periódico de paquetes promocionales vía fax o correo electrónico.
- ◆ Envío permanente de información sobre las diferentes propiedades que ofrece la empresa, con ilustraciones y la descripción de los servicios complementarios que ofrece cada una.

En el caso del segmento de incentivos:

- ◆ Envío de información permanente sobre las propiedades (hoteles) que vende la empresa y las facilidades que estos ofrecen para este segmento, vía fax o correo electrónico.
- ◆ Envío de tarjetas de Navidad a aquellas empresas que hagan uso con regularidad de los servicios de Travel Excellence.

6. Estrategia de servicio al cliente

En este sentido se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones:

- ◆ El servicio debe brindarse con rapidez e iniciativa, por lo que se recomienda responder las solicitudes de información o servicios en menos de 48 horas.
- ◆ Ofrecer el servicio de mensajería para realizar los cobros respectivos.
- ◆ El servicio deberá brindarse en forma personalizada.
- ◆ Los servicios ofrecidos deben ser brindados por proveedores profesionales y con conocimientos adecuados, con el fin de garantizar al usuario un estándar de alta calidad.
- ◆ Los clientes deben tratarse como individuos únicos, por lo que el personal de la empresa debe desarrollar una relación de empatía con los mismos.
- ◆ La organización debe ofrecer todas las facilidades para que sus clientes la contacten, por lo que éstos deben contar con la siguiente información de la empresa: números telefónicos, fax, e-mail, página “WEB”, correo convencional y “beeper”.
- ◆ La empresa debe saber identificar las necesidades y exigencias de los clientes para procurar la respectiva satisfacción de las mismas.

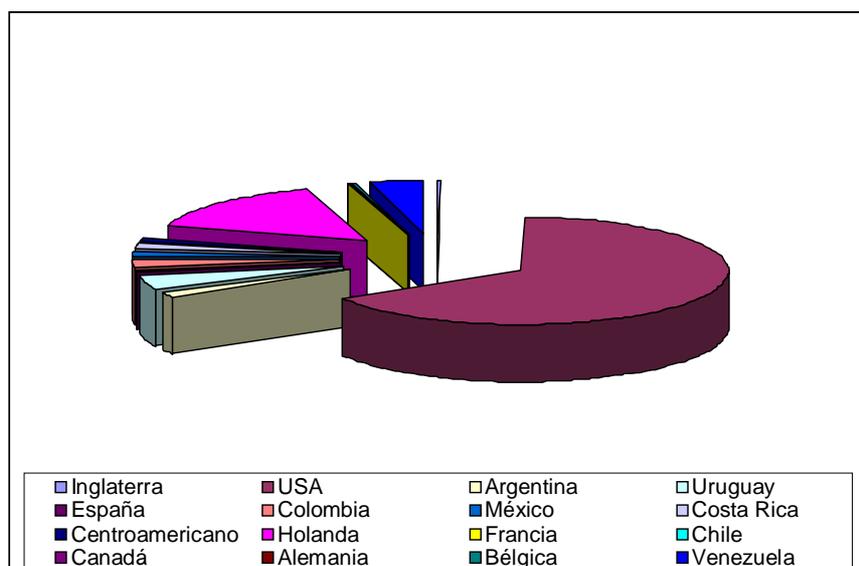
Ch. Análisis de costos

De acuerdo con la propuesta planteada en esta investigación, es importante determinar la viabilidad financiera de la misma, y el beneficio o contribución económica que esta inversión representaría para la empresa.

En primer lugar, es necesario tomar como referencia la composición del espectro de clientes de Travel Excellence.

En este sentido, se puede observar el siguiente gráfico:

Gráfico No. 28
Procedencia de los clientes durante 1999



Fuente: Travel Excellence, 2000

En el gráfico No. 28 se puede observar que Costa Rica no está dentro de los principales mercados de la empresa, sino que por el contrario representa un mínimo de ventas.

Esto se puede observar en forma detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro No.7
Procedencia de los clientes para 1998 y 1999
(Valores absolutos y relativos)

País	1998	1998	1999	1999
	Valor absoluto	Valor Porcentual	Valor absoluto	Valor Porcentual
Alemania	2	0.32	0	0.00
Argentina	50	8.03	18	1.85
Bélgica	0	0.00	4	0.41
Canadá	0	0.00	2	0.21
Centroamérica	2	0.32	9	0.93
Colombia	12	1.93	28	2.88
Chile	4	0.64	0	0.00
España	3	0.48	2	0.21
Francia	2	0.32	0	0.00
Holanda	0	0.00	155	15.95
Inglaterra	34	5.46	4	0.41
México	37	5.94	12	1.23
Costa Rica	2	0.32	17	1.75
Uruguay	101	16.21	41	4.22
USA	374	60.03	640	65.84
Venezuela	0	0.00	40	4.12
	623	100.00	972	100.00

Fuente: Travel Excellence, 2000

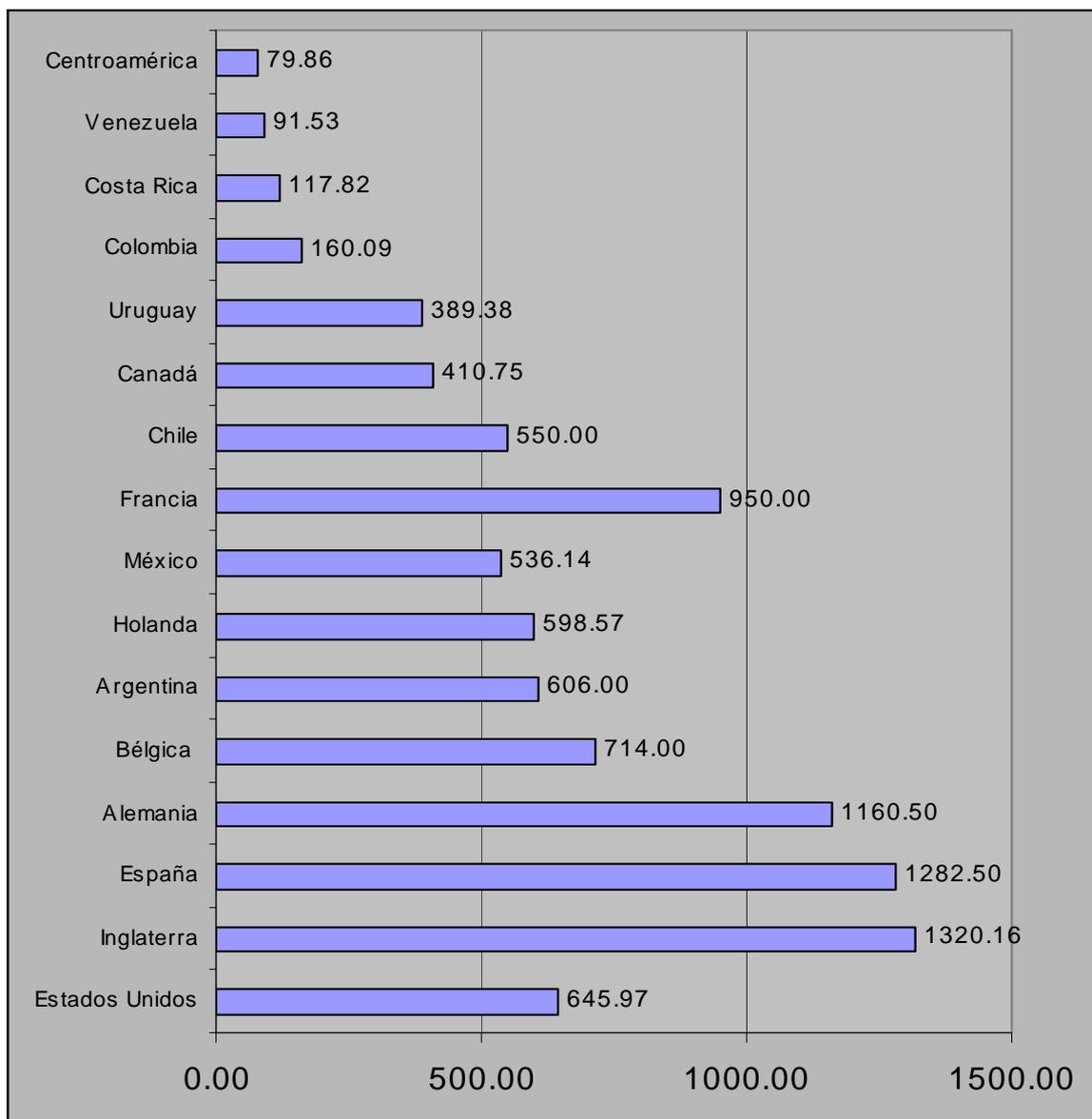
De acuerdo con lo anterior las ventas generadas por turistas nacionales constituyeron en 1998 un 2% de las ventas, mientras que en 1999 bajó a un 1.75%.

Aunado a lo anterior, es importante observar el nivel de inversión por persona que se realizan de acuerdo a cada destino.

En este sentido se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 29

Inversión por persona en dólares, de acuerdo al lugar de procedencia, por concepto de servicios brindados a través de Travel Excellence



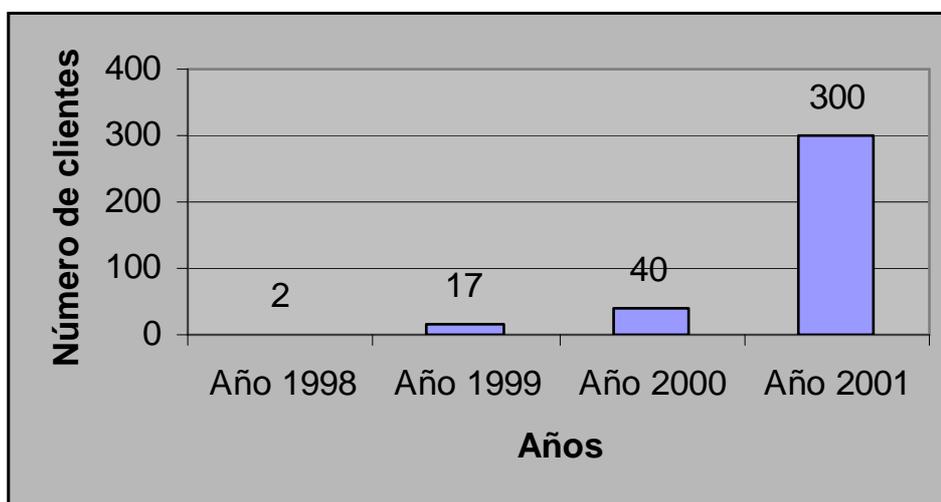
Fuente: Travel Excellence, 2000

Con base en lo anterior, se puede observar que definitivamente Costa Rica no constituye un segmento importante para la empresa, por lo cual anteriormente no se han invertido recursos para penetrar este sector.

Sin embargo, tal y como se ha mencionado en el inicio del estudio, el objetivo de penetrar el mercado nacional consiste en aumentar las ventas de la compañía durante la temporada baja, durante la cual la capacidad instalada de la empresa no está aprovechada en su totalidad.

De esta forma, se puede observar el porcentaje de crecimiento que se esperará obtener con la implementación de la estrategia sugerida:

Gráfico No. 30
Crecimiento en ventas del segmento nacional



Fuente: elaboración propia, 2000

Del gráfico anterior, se desprende que el crecimiento en las ventas locales del 1999 al 2001 es de un 1.664% de acuerdo con los pronósticos realizados, con lo cual las ventas del 2001 significarían un 3.6% del total de ventas.

De esta forma, para el año 2001 los segmentos nacionales estarían generando ingresos para la compañía de un 3.6% sobre el total de ventas, o sea, que para ese año las ganancias serían de 5.300 dólares. Este cálculo se realizó multiplicando el gasto promedio del mercado nacional (117.8 dólares por persona) por el número de personas proyectado para el 2001 (300), y sobre el monto total

de inversión se calcularon las ganancias de la compañía en un 15% de esa inversión, lo cual corresponde al monto de comisión establecido.

No obstante, es importante aclarar que estas proyecciones son conservadoras, ya que el mercado de incentivos representa inversiones por persona por montos superiores a los 117 dólares.

Por su parte, la estrategia propuesta representaría una inversión de ¢168.100 en el lapso de un año. (Ver anexo No.5)

Finalmente, a manera de resumen se muestra en el siguiente cuadro el movimiento de dinero que esta estrategia representaría:

Cuadro No.8
Costo total de la estrategia
en colones

Producto	2.000
Promoción	142.874
Precio	10.000
Plaza	0
Total	154,874.00

Fuente: elaboración propia, 2000

Ingresos esperados con esta estrategia en colones: ¢1.669.815*

* Al tipo de cambio de noviembre del 2000 (¢315.00 colones x dólar aproximadamente)

Bibliografía

1. Acerenza, Miguel Angel (1986). Administración del Turismo: conceptualización y organización. México DF. Segunda edición. Editorial Trillas S.A, Deleg. Benito Juárez
2. Acerenza, Miguel Angel. (1990). Promoción Turística: un enfoque metodológico. México. Sexta edición. Editorial Trillas.
3. Charles, Hill y Gareth, Jones. (1996). Administración estratégica. Colombia. Tercera edición. Editorial McGraw Hill.
4. Chinchilla, Ana Emlilia y Otros. (1998) Las funciones de la comunicación organizacional, análisis de un caso. Tesis para optar por el grado de licenciados en Ciencias de la Comunicació Colectiva. Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Costa Rica.
5. Chiavenato, Idalverto. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. México. Quinta edición. Editorial McGraw Hill.
6. De la Torre, Francisco. (1988). Agencias de Viajes y Transportación. México. Primera edición. Editorial Trillas.
7. Diccionario Oceano 1, (1998).
8. Seminario (1996): ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?. INCAE, Costa Rica. Impartido por los profesores Sallvador Mercado y José Exprua. s.p.
9. Koontz, Harold (1991). Administración. México. Novena edición. Mc Graw-hill
10. Kotler, Phillip y Armstrong Gary. (1991). Fundamentos de mercadotecnia. México. Segunda edición, Editorial Prentice Hall.
11. Loudon, David y Della Bitta, Albert. (1995). Comportamiento del consumidor. México. Editorial McGraw Hill.
12. Mason y Lind. (1990). Estadística para Administración y Economía. México. Primera edición. Editorial Alfaomega.
13. Mendenhall, William. (1990). Estadística para administradores. México. Primera edición. Grupo Editorial Iberoamericana.
14. Morales, Marco. (1998). Antología de Mercadeo. Curso de Gerencia de Mercadeo, ULACIT.

15. Movimiento Solidarista Costarricense. (1999). Guía Solidarista 1998-1999. Costa Rica. Primera edición. Editorial Coldeca S.A.
16. Parkin, Michael. (1995). Microeconomía. Estados Unidos. Segunda edición. Editorial Addison Wesley.
17. Peter D. Bennett. (1988). Dictionary of Marketing Terms. Publicado por la American Marketing Association.
18. Porter, Michael. (1992). Estrategia Competitiva. México. Primera edición. Editorial Continental, S.A.
19. Porter, Michael. (1992). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México. Primera Edición. Editorial Continental, S.A.
20. Petra, Nicolae. (1986). Las Agencias de Viajes y de Turismo. México. Primera Edición, Editorial Diana S.A.
21. Pride, William y O.C. Ferrell (1996). Marketing: Conceptos y Estrategias. México. Novena edición. Editorial McGraw-Hill interamericana.
22. Robbins P., Stephen y DeCenzo, David A. (1996). Fundamentos de administración: conceptos y aplicaciones. México. Primera Edición. Editorial Prentice Hall.
23. Weiers, Ronald. (1996). Investigación de mercados. San José, Costa Rica.

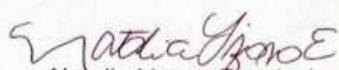
Entrevistas

- Madrigal Vargas, Lizzy (2000). Gerente de Operaciones, T.E. Incentives. San José. Esta entrevista se realizó con el fin de aprovechar la vasta experiencia de la señora Madrigal en el campo del turismo, específicamente en el área de incentivos. Entrevista realizada el día 3 de agosto
- Ventura, Mauricio (2000). Gerente General, Intertours. San José. El señor Ventura tiene una amplia trayectoria en el sector, incluyendo el puesto de Presidente de la Cámara Nacional de Turismo, por lo que su aporte se consideró importante para esta investigación. Entrevista realizada el día 11 de agosto.

Declaración Jurada

San José, 8 de diciembre del 2000

Bajo la fe de juramento declaramos que este trabajo es de nuestra propia autoría y que en el no hemos reproducidos como si fueran nuestros, total o parcialmente lo expresado por otras personas en libros o documentos impresos o no; sino que hemos destacado entre comillas los textos transcritos y hemos consignado los datos del autor y su obra.


Natalia Lizano Esquivel
Cédula 1-773-123


Harold Hütt Herrera
Cédula 1-810-803