

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE MEJORAMIENTO A LA SUPPLY CHAIN DE BCD TRAVEL.

PROYECTO DE APLICACIÓN PRÁCTICA

ALEJANDRA MARTINEZ RAMÍREZ.

VALERIA MONGUÍ JARAMILLO.

BOGOTÁ D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE MEJORAMIENTO A LA SUPPLY CHAIN DE BCD TRAVEL

PROYECTO DE APLICACIÓN PRÁCTICA

ALEJANDRA MARTINEZ RAMÍREZ.

VALERIA MONGUÍ JARAMILLO.

OSCAR ARMANDO MEJÍA DELGADO

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

BOGOTÁ D.C. 2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN:	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo general:	14
1.3.2 Objetivos específicos:.....	15
1.4 ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR	15
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	16
2.1 MERCADEO.....	16
2.2 BIENES Y SERVICIOS	17
2.2.1 Bienes	17
2.2.2 Servicios	17
2.3 MARKETING DE LOS SERVICIOS	19
2.4 MARKETING ESTRATÉGICO.....	22
2.5 PLAN DE MARKETING	23
2.5.1 Beneficios de un plan de marketing.....	23
2.5.2 Elaboración de un plan de marketing	23
PASO I: Análisis de la situación	25
PASO II: Análisis SWOT, DAFO, FODA	26
PASO III: Plan estratégico de mercadeo	26
PASO IV: Estrategia de marketing mix.....	27
PASO V: Presupuesto de marketing.....	28
PASO VI: Cronograma de medición de resultados	28

PASO VII: Valoración de los resultados	30
2.3. MARKETING Y TURISMO	30
2.4 LOGÍSTICA Y SERVICIOS	31
2.5 CADENA DE SUMINISTRO	32
2.5.1 Cadena de suministro y el servicio	32
2.6 CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS.....	34
2.7 GESTIÓN DE PROVEEDORES	36
2.7.1 Proveedores en empresas turísticas	37
2.8 PROCESOS INTERNOS	37
2.9 GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIO	39
2.9.1 Distribución en empresas de servicio	39
2.10 GESTIÓN DE SERVICIO DEL CLIENTE	40
3. MARCO METODOLÓGICO.....	43
4. DESARROLLO DEL PROYECTO	45
4.1 PLAN DE MARKETING	45
4.2 PASO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	45
4.2.1 Análisis macro: El turismo	45
4.2.2 Turismo en Colombia	49
4.2.3 Turismo receptivo en Colombia	50
4.2.4 Turismo emisor en Colombia	52
4.2.5 Análisis económico del turismo en Colombia	53
4.2.6 Motivos del turismo en Colombia	54
4.2.7 Análisis de la competencia: Agencias de viajes	56
4.3 ANÁLISIS MICRO.....	57
4.3.1 Contextualización: BCD TRAVEL COLOMBIA.....	57
4.4 PASO II: ANÁLISIS DOFA.....	64
4.5 PASO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	65
4.6 PASO IV: ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....	66
4.7 PASO V: PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	69
4.8 PASO VI: CRONOGRAMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS	70

4.9 PASO VII: EVALUACIÓN DE RESULTADOS	72
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características y naturaleza de los servicios	19
Figura 2 Sector Tangible VS Sector Servicios	21
Figura 3 Diferencia en la comercialización de un bien y un servicio	21
Figura 4 Pasos de la elaboración de un Plan de Marketing	24
Figura 5 Análisis de la situación	25
Figura 6 Diagnóstico de la situación.....	26
Figura 7 Plan estratégico de mercadeo según tamaño de la institución.....	27
Figura 8 Figura 8 Medición y cronograma de resultados en diferentes formatos	29
Figura 9 Cadena de suministro para el sector de servicios	33
Figura 10 Cadena de Valor de un servicio.....	34
Figura 11 Elementos de diseño de trabajo	38
Figura 12 Procedimiento, entradas, salidas.....	38
Figura 13 Industrias turísticas.....	47
Figura 14 Llegadas de turistas Internacionales.....	48
Figura 15 Motivos de turismo en Colombia	54
Figura 16 Cadena de Suministros área corporativa de BCD Travel.....	59
Figura 17 Análisis DOFA- Diagnostico de la situación	64
Figura 18 Plan estratégico de Mercadeo.....	65
Figura 19 Estrategias de Marketing Mix (I & II).....	66
Figura 20 Estrategias de Marketing Mix (III,IV & V).....	67
Figura 21 Estrategias de Marketing Mix (VI,VII & VIII)	68
Figura 22 Plan de Presupuesto.....	69
Figura 23 Cronograma de medición y resultados	70
Figura 24 KPI's: Indicadores de medición.	71
Figura 25 Análisis de resultados	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking con más visitantes en Latino América.....	48
---	----

INDICE DE GRAFICAS

Gráfico 1 Flujo Sectorial III trimestre 2015	50
Gráfico 2 Turismo Receptivo en Colombia 2007-2015.....	51
Gráfico 3 Turismo emisor en Colombia	52
Gráfico 4 PIB Comercio, Reparaciones, Restaurantes y Hoteles-Colombia 2004-2015.....	53

GLOSARIO

Cadena de Suministro: Abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde los suministros hasta el consumidor final, así como también los flujos de información. (Ballou, 2004)

Competitividad: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. (Ivancevich, 1997)

Perdurabilidad: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. (Rodriguez, 2012)

Sector Turismo: Es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa. (OMT, 2007)

Servicios: Actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad". En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del Servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones. (Lovelock, 2008)

RESUMEN

Mediante el acercamiento que se hizo al área corporativa de BCD TRAVEL COLOMBIA y considerando el importante crecimiento actual del Sector Turismo y más precisamente de los viajes con motivo corporativo en el país, surge la necesidad del presente trabajo. Al hacer un análisis interno en la organización y de su entorno, se evidenció que la compañía tiene carencia en procesos y establecimiento de nuevas estrategias que le permitan identificar y potencializar oportunidades en su mercado objetivo y en torno a sus clientes y proveedores, lo cual, puede amenazar y comprometer la estabilidad y prestigio de empresa y así mismo su perdurabilidad.

Se elaborará un propuesta de mejora en torno a el área de mercadeo y de logística con el fin de estructurar herramientas que le permitan a la compañía tener un horizonte definido, conocer su posición estratégica en el mercado actual, a donde quiere llegar y que debe hacer para lograr los objetivos establecidos en su unidad de negocio corporativa, la cual representa el mayor porcentaje de ingresos para la compañía. . Se espera que los planes de mejora y estrategias establecidas generen servicios de valor agregado e impacten positivamente a lo largo de la cadena de suministro logrando mayor rentabilidad, competitividad y seguimiento de todos los procesos de esta unidad de negocio.

Palabras clave: Cadena de suministro, Competitividad, Logística, Marketing, Mercadeo estratégico, Optimización, Perdurabilidad, Plan de marketing, Posicionamiento, Servicios, Turismo, Ventaja Competitiva, , Viajes Corporativos,

ABSTRACT

By the approach made into the corporate area of BCD TRAVEL COLOMBIA, and considering the significant growth in the Tourism Sector and more specifically in Business and Corporative Travel motive of traveling in the country, arises the need of this work. By the internal analysis of the organization and the environment, it became clear that the company is lacking in processes and new strategies that allows the identification and potentiating of new opportunities in their target market and around their customers and suppliers, which, could threaten and compromise the company stability and prestige and their durability in the same way.

It will be developed a improvement proposal around marketing and logistics areas in order to structure tools that allow the company to define a horizon, understand their strategic position in the current market, their vision and how to achieve the objectives set out in the corporative unit, which represents the highest percentage of revenues for the company.

It is expected that the improvement plans and the established strategies develop value-added services and a positively impact along the supply chain achieving a higher profitability, competitiveness and monitoring of all processes of this business unit.

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantage, Corporate Travel, Durability, Logistics, Marketing, Marketing Plan, Optimization, Positioning, Services, Strategic Marketing, Supply Chain, Tourism

1. INTRODUCCIÓN

El sector prestador de servicios está inmerso en un entorno constantemente cambiante debido a que los modelos y las formas de hacer negocio se revalúan y transforman con frecuencia. En dicho entorno, los servicios están influyendo directamente en la manera en cómo los consumidores viven y se relacionan, buscando, la manera de satisfacer de la forma más innovadora y eficiente las necesidades y deseos de los clientes. Es así, como el turismo forma parte de este grupo de actividades que buscan generar valor y beneficio a los clientes, en tiempos y lugares específicos.

Más allá de las limitaciones y a las barreras que ha enfrentado el sector para su crecimiento, como las crisis económicas, conflictos armados entre naciones, enfermedades y epidemias, entre otras, Colombia ha venido invirtiendo grandes recursos y esfuerzos para potencializar este sector económico debido al alto grado de crecimiento que ha mostrado en los últimos años y a que como actividad económica ejerce efecto directo sobre otros sectores, actividades, bienes y servicios.

Algunos de los aspectos mencionados anteriormente, fueron justificables para elegir y realizar el proyecto aplicado con la empresa BDC Travel Colombia, donde se identificaron grandes oportunidades de mejora y se buscarán herramientas, planes emergentes y estrategias para hacerla más competitiva mediante el desarrollo de procesos de mejora a lo largo de su cadena de suministros específicamente entorno al área de mercadeo el cual es un punto débil actualmente y optimizando procesos en la unidad de negocio corporativa, ya que es la que mayor valor le genera a la compañía según María Camila Garzón, Directora de Proyectos para BCD Travel. (Garzón, 2015).

Esta, es una empresa prestadora de servicios turísticos con más de 20 años en el mercado. BCD Travel “combina la solidez global con el servicio, ofrece una infraestructura tecnológica integrada que proporciona un análisis inteligente de información sobre viajes, de este modo permite que las empresas maximicen el rendimiento de sus inversiones en viajes. Se busca

que el cliente cuente con un servicio sistemático y una amplia gama de recursos para que permanezcan satisfechos, productivos y concentrados en sus objetivos comerciales”. (Vera, 2016)

BCD Travel es consciente de las debilidades que está presentando en el área corporativo y es una gran ventaja que la empresa está dispuesta a recibir el presente documento como una propuesta de mejora a su unidad de negocio. Adicionalmente, se logró hacer un análisis al interior de la empresa donde se pudieron identificar los factores positivos y negativos para poder implementar estrategias en pro al cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía. Por ello, este proyecto, apoyado en la implementación de herramientas tanto de mercadeo como de logística, tiene como fin establecer la propuesta de un plan de marketing estructurado, que le permita a la empresa hacer una correcta segmentación del mercado, identificar nuevos mercados de oportunidad, clientes potenciales, optimización de procesos, entre otros, y fortalecer aquellos aspectos y características internas que le generan una ventaja competitiva frente a sus competidores en el sector.

1.1 Planteamiento del problema:

La principal razón y necesidad entorno a el mercadeo, es la elaboración de un Plan de Marketing en el área corporativa de BCD TRAVEL que se fundamenta en la carencia de una herramienta de gestión que le permita establecer estrategias que orienten a la empresa a alcanzar el mercado objetivo y sean más competitivos en su entorno, donde, además de identificar y aprovechar nuevos mercados de oportunidad, se establezcan acciones a realizar que les permitan alcanzar dicho objetivo aprovechando los recursos con los que cuentan. Este Plan de mercadeo, también vincula las demás áreas, las cuales juegan un papel fundamental para la consecución de la meta. Adicionalmente, el estudio de investigación se apoyará en el ámbito logístico ya que la compañía no lo tiene contemplado de manera formal y consiente con el fin de que las estrategias que se planteen tenga congruencia lógica con la capacidad de infraestructura, humana y monetaria con la que cuenta la empresa.

1.2 Justificación:

El plan de Marketing, además de proporcionar las herramientas para identificar una visión clara del objetivo final, su alcance y el cómo realizarlo; le permitirá a BCD TRAVEL hacer un seguimiento de control y evaluación de los resultados obtenidos y con ello identificar que procesos y/o actividades deben re-plantearse y así garantizar un buen control de gestión en el área reduciendo la incertidumbre para afrontar el cambio de tendencias y crecimiento en el mercado. Como se mencionó anteriormente, el componente logístico será determinante para la elaboración del plan de mercadeo ya que este tendrá influencia en el establecimiento de estrategias, optimización de procesos y recursos que repercuten en la eficiencia a lo largo de la cadena de suministros de la empresa. BCD Travel como empresa prestadora de servicios turísticos, debe estar a la vanguardia al constante cambio y crecimiento al que se encuentra enfrentado el sector ; por ello, uno de los directivos de alta gerencia en la empresa, Juan Carlos Camacho, comparte y reconoce la importancia para la compañía en este momento de implementar un plan de mejora continuo para cada una de las actividades a lo largo de la cadena de suministro, de igual forma, reconoce la importancia del desarrollo de un plan de marketing estratégico que este alineado y de soporte a cada una de las actividades mencionadas anteriormente. (Camacho, 2015). Esta serie de mejoras, proporcionaran a BCD Travel una ventaja competitiva frente a otras competencias, además de proporcionarle perdurabilidad en el tiempo a la compañía.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de mejoramiento a las operaciones de BCD Travel con el fin de optimizar la Cadena de Suministros, soportado principalmente en un Plan de mercadeo estratégico en el área de corporativo.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa y del sector estratégico en el cual participa la empresa.
- Desarrollar un Plan de Marketing estratégico a la empresa que le brinde una eficiente captación, vinculación y seguimiento de sus clientes.
- Desarrollar indicadores que faciliten el monitoreo y control de las operaciones realizadas en el área corporativo.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La realización de esta propuesta, está ligada a la línea de investigación de gerencia, ya que identifica oportunidades de mejora que impactan directamente en la gerencia de BCD Travel, dando la oportunidad de involucrar e impactar positivamente áreas como finanzas, recurso humano, mercadeo, logística y organizacional. Adicionalmente, influye en el aprendizaje para la toma de decisiones basados en un previo análisis, planeación, ejecución y control de una determinada situación.

Con el proyecto se pretende entregarle a BCD Travel un documento estructurado, con la propuesta de un plan de mejoramiento, que incluye un plan de mercadeo estratégico para la unidad corporativa, donde se encuentre un panorama completo de su situación actual, y un horizonte con las estrategias que podrían mejorar su operación para la captación, vinculación y seguimiento de sus clientes, soportado en la optimización de procesos y operaciones a lo largo de la Cadena de Suministros.

Adicionalmente, se busca brindarle una herramienta de mejora que se refleje tanto en la maximización de su rentabilidad como en la expansión del mercado al cual está atacando y analizando las diferentes flujo de operaciones con oportunidades de crecimiento; con esto, se podrá posicionar competitivamente y minimizar el riesgo de perder clientes potenciales lo que amenaza directamente la perdurabilidad en el sector.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Toda empresa independiente a su tipo de negocio, preside del mercadeo para generar valor tanto a la organización como al cliente; además de ser una pieza fundamental para implementar mejoras y oportunidades en el mercado. El foco principal, se centra en el cliente y su satisfacción por medio del trabajo estratégico que se haga para posicionar eficientemente la marca y el producto. Con las herramientas del marketing, se podrán formular objetivos, planear una estrategia e implementar un plan de marketing con el fin de alcanzar la misión empresarial. Por ello, se analizaran conceptos del mercadeo que serán base para el desarrollo del presente trabajo.

2.1 Mercadeo

Según el Departamento de marketing de la Ohio State University el marketing es *“el proceso por el cual una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la comunicación, el intercambio y la distribución física de bienes o servicios.”* (Marketing staff of the ohio state university, 1965)

De ahí, otros autores como Bagozzi, amplía el estudio del marketing y lo define como un sistema de intercambio en el que el marketing también está involucrado en el proceso y la dinámica entre los autores del intercambio así como de las variables tanto internas como externas del comportamiento de los mismos. Por otra parte Hunt en el año 1991 define el marketing como *“la ciencia de las transacciones, su estructura, sus propiedades y sus reacciones ante otros fenómenos”*; a partir de esta definición del autor, el marketing también se ocupa del estudio del comportamiento de los compradores y los vendedores con el fin de favorecer los intercambios entre dichos actores. (Hernandez & Rodriguez, 2001)

Dado lo anterior, se pueden exponer los propósitos y fines del marketing; en primer lugar, podemos decir que está directamente relacionado con el fin último de las organizaciones y es la

creación de valor y para esto es importante el establecimiento, fortalecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones empresa- cliente y viceversa así como de esta misma con otros actores que interviene en los procesos de creación de valor de una compañía. De lo anterior podemos concluir que el marketing es una herramienta y área funcional que las compañías deben utilizar y optimizar para sacar mayor provecho y así contribuir con el fin último de la compañía.

2.2 Bienes y servicios

Teniendo en cuenta que el marketing se centra en las relaciones y todo lo que está involucrado con el intercambio que se da por los vendedores y compradores de bienes y servicios en este punto se definirán estos

2.2.1 Bienes

Buscando cubrir suplir las necesidades y los deseos de los consumidores, los seres humanos se valen de un conjunto de elementos que se denominan bienes los cuales son productos que se caracterizan por su tangibilidad como la de un carro, una casa, los electrodomésticos. (Gil & Portilla)

Así mismo, estos se pueden clasificar en Bienes libres, Bienes de consumo, Bienes económicos, Bienes de producción, Bienes complementarios y bienes sustitutos. (IAN, 1973)

2.2.2 Servicios

Los servicios son actividades que generan o producen algo intangible es decir que no puede ser almacenados, percibidos a la vista y también se podría decir que son de corta duración. Este grupo de actividades pertenece al tercer sector de la economía.

En su grupo de actividades encontramos una gran diversificación de servicios que son ofertados a la sociedad como por ejemplo, aquellas empresas dedicadas a realizar actividades que las propias organizaciones ya sea por limitación o por estrategias no realizan. En estas encontramos servicios de producción, almacenamiento de transporte o distribución etc. Por otro lado, en el ámbito social encontramos aquellos servicios que generalmente están a cargo del gobierno como la educación, la salud, la seguridad social y entre otros; adicionalmente encontramos compañías que ofrecen servicios más personalizados como lo son aquellos relacionados con el ocio, así como la hotelería y el turismo, que en este caso específico es el del que nos ocuparemos en este estudio. (Requeijo, y otros)

Según el autor Ghershuny los servicios pueden ser clasificados en 4 grupos que describiremos a continuación:

-Industria de servicios: Cubre todas aquellas empresas donde sus artículos finales son intangibles o efímeros.

- Producción de servicios: Estos no son necesariamente producidos por la industria de servicios debido a que las empresas industriales producen servicios a la largo de su cadena de producción y los venden a sus consumidores ya sea de una manera aislada o en conjunto con sus productos.

-Ocupaciones de servicios: Son aquellas actividades realizadas por personas dentro de una compañía que incluyen actividades de mantenimiento, reparaciones, limpieza entre otras. Por otra parte en este grupo también entran todas las actividades relacionadas con la hotelería y el turismo y también están que hablábamos anteriormente que van más dirigidas a la sociedad en conjunto como la educación y la salud.

-Funciones de servicios: En esta agrupamos a las personas que realizan trabajos de servicios que no son formales como por ejemplo las lavadoras que sustituyen a las lavanderías o por ejemplo un carro que sustituiría al transporte público, de estas podemos decir que son bienes que a su vez generan un servicio.(Gonzales, Rio, & Rodriguez)

Para clarificar un poco más la naturaleza de los servicios y sus características, encontraremos a continuación una tabla con dicha información, con el fin de poder identificar los diferentes comportamientos y tratos especiales de los servicios más adelante.

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden almacenarse. • Los servicios no se pueden patentar. • Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes. • Es más difícil comunicar servicios que bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y del proveedor. • La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos. • Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado. • El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la producción del servicio. • Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente. • La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante. • La producción masiva puede ser difícil.
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda • Los servicios no se pueden devolver

Figura 1 *Características y naturaleza de los servicios*

Fuente: (Grande, 2005)

2.3 Marketing de los servicios

Teniendo en cuenta la información anterior y el foco del estudio el cual se centra en servicios turísticos se debe considerar además, el hecho de que las empresas son sistemas complejos donde lo único que permanece constante es el cambio. Por ello, el marketing en cualquier tipo de empresa se ha convertido en una herramienta estratégica primordial la cual debe considerar los siguientes aspectos:

- La realidad a la que se ha impuesto debido a la unión producto-mercado conjunto a la innovación en la que cada una de las áreas funcionales han llevado a que el marketing que se emplea en los productos tangibles sea utilizado en los servicios atravesando grandes y

serias complicaciones y haciendo que este cambie su manera de aplicación y de atacar al mercado.

- Debido a cuestiones como que la simultaneidad de la producción y el consumo en el sector de servicios, se presenta una intangibilidad connatural de los servicios, se ha generado innovación en el marketing y por el continuo avance de la tecnología en las demás áreas funcionales de la compañía, se ha generado que el marketing tenga una tendencia hacia la especialización de aplicaciones operativas al marketing en el sector de los servicios.
- El principal factor que ha provocado marcadas diferencias entre el marketing de productos tangibles y el marketing de servicios está dada por una simultaneidad en la producción y el consumo; lo que genera claras diferencias en áreas tales como el diseño tanto del producto como del servicio, el proceso de elaboración, el proceso y la dinámica de comercialización y por último la forma de consumo del producto y de los servicios. (Marketing Publishing Center)

Complementando un poco el anterior subcapítulo que donde se definieron los productos y los servicios mediante las siguientes graficas se mostraran las diferencias que se dan entre estos, con ello, se entenderá más el porqué se han presentado diferencias tan marcadas en el área del marketing.

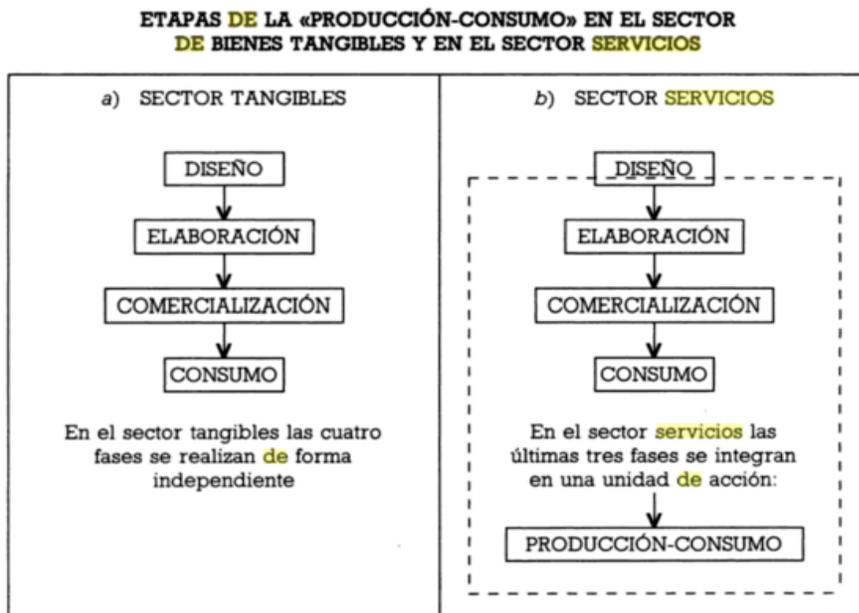


Figura 2 Sector Tangible VS Sector Servicios

Fuente: (Marketing Publising Center)

ESQUEMA DIFERENCIADOR

Sector bienes tangibles	Sector servicios
LA COMERCIALIZACIÓN SE REALIZA DESPUÉS QUE EL PRODUCTO ESTÁ DEBIDAMENTE ELABORADO	LA COMERCIALIZACIÓN IMPLICA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN-CONSUMO DEL SERVICIO
Desventajas del sector servicios <i>versus</i> el sector de bienes tangibles	Ventajas del sector servicios <i>versus</i> el sector de bienes tangibles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y técnicos de la empresa. 2. El proceso producción-consumo requiere de un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente. 3. El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación. 4. El cliente interviene en la elaboración del servicio. 5. En el sector servicios no hay «marcha atrás». 6. Alta intervención de factores emocionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El producto puede ser modificado al infinito. 2. El producto puede ser personalizado. 3. El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado. 4. Mayor «carga emocional» en las operaciones.
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS <ol style="list-style-type: none"> a) Ausencia de intermediarios. b) Alto nivel de fragmentación de muchos mercados. b) Complejidad de cada servicio. 	

Figura 3 Diferencia en la comercialización de un bien y un servicio

Fuente: (Marketing Publising Center)

Para concluir y teniendo en cuenta la información que se presentó en los párrafos anteriores se puede decir que los servicios debido a sus características naturales y a su comportamiento en el mercado debe tener un trato especial y unos ajustes por parte del marketing, lo que es denominada como el **marketing de los servicios**.

2.4 Marketing estratégico

Definido por el autor Lambin como *“Proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia y su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar, se sitúa en el medio-largo plazo .Se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle”*

La planeación del marketing es de gran importancia pues a partir de esta se da un direccionamiento a la compañía así como también juega un papel muy importante en el desarrollo de los objetivos específicamente a los objetivos a largo plazo en cuanto al crecimiento de las ventas, beneficios y cuotas de mercado.

Por una parte las estrategias de **marketing mix** se categorizan como estrategias tácticas que van enfocadas a los objetivos trazados a corto plazo, por otra parte las estrategias de marketing a largo plazo establecen la dirección de la organización y por último el posicionamiento estratégico en el mercado se encarga de dar las tácticas de marketing necesarias para llevar a cabo los objetivos propuestos a largo plazo. (Best, 2007)

A continuación entraremos a definir y describir los pasos a seguir para la elaboración de un plan de mercadeo.

2.5 Plan de marketing

En el libro marketing estratégico el autor Best nos dice que un plan de marketing equivale a un plan de navegación para las empresas. Define el lugar en el que se encuentra una empresa, el lugar en el que le gustaría estar (objetivos) y las condiciones que tendrá que afrontar para conseguir llegar a su destino.

2.5.1 Beneficios de un plan de marketing

La elaboración de un plan de marketing es vital para una orientación proactiva hacia el mercado. Las compañías que siguen esta orientación están en constante revisión y seguimiento tanto a sus clientes como a sus competidores y por medio de su trabajo en equipo buscan añadir valor a sus actividades.

2.5.2 Elaboración de un plan de marketing

Roger J .Best en su libro de marketing estratégico, define un plan de marketing como *“el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización”*

A continuación mediante un gráfico podremos tener una vista general del proceso de elaboración de un plan de marketing, enseguida entraremos de una forma más profunda a cada uno de los pasos de dicho.

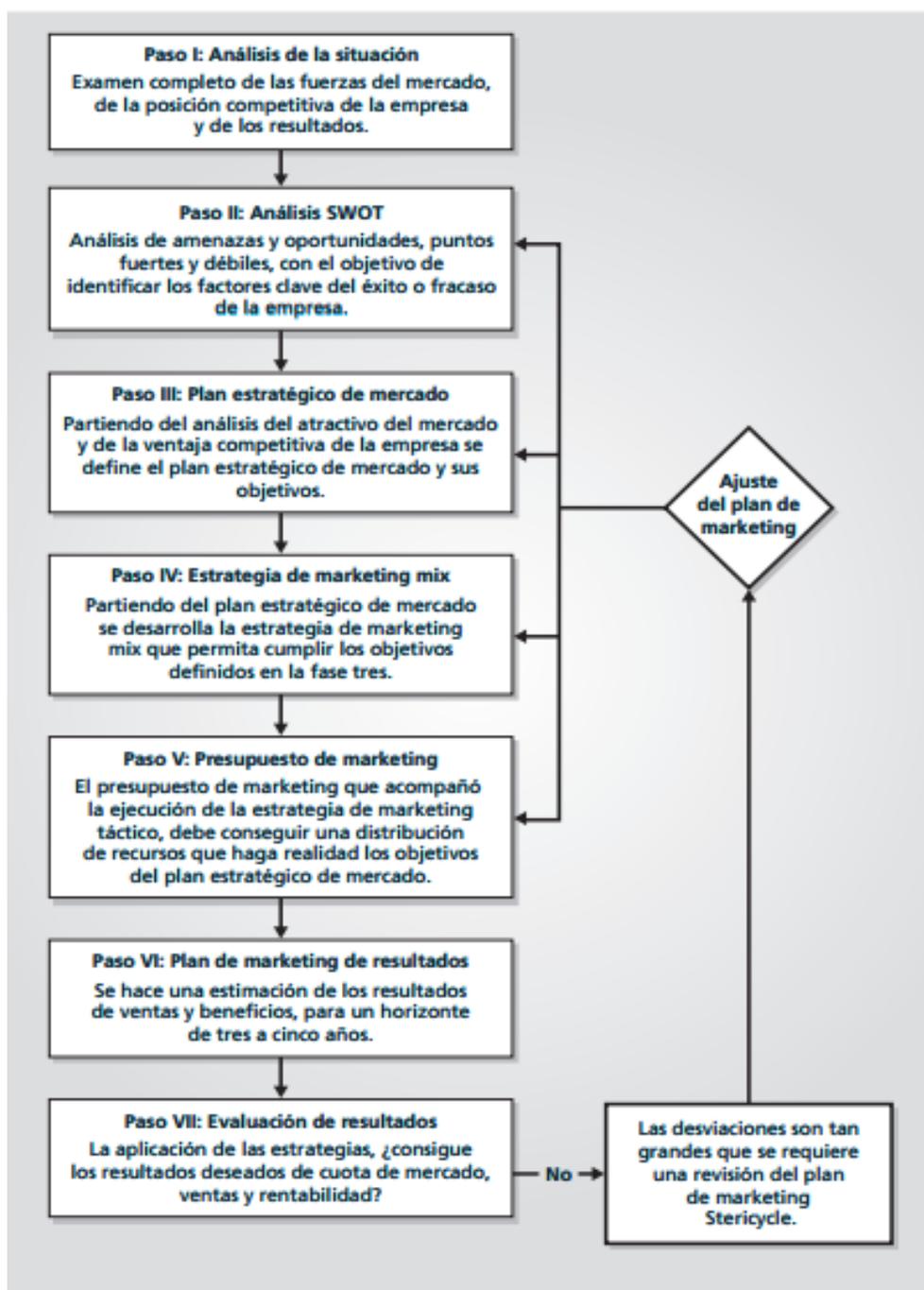


Figura 4 Pasos de la elaboración de un Plan de Marketing

Fuente: (Best, 2007)

PASO I: Análisis de la situación

El proceso de elaboración de un plan de marketing inicia con un análisis detallado de la situación de la empresa en cuanto a cómo está relacionado con las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva, y la evolución y situación actual.

El objetivo final es descubrir los factores determinantes del éxito o fracaso del negocio que en ocasiones no se tiene en cuenta ya que aparentemente no tiene implicaciones directas con el negocio

La identificación de los factores clave del éxito empresarial requiere un análisis completo y preciso de la situación el cual me permitirá entender mejor las necesidades del consumidor y poder llegar de una mejor forma a él para esto es necesario hacer un análisis en todas las perspectivas posibles como se expone a continuación .



Figura 5 *Análisis de la situación*

Fuente: (Best, 2007)

Después de tener este análisis y haber obtenido las oportunidades de crecimiento del negocio se debe profundizar en las necesidades y el comportamiento de compra de los dos segmentos identificado.

Al finalizar el análisis de la situación se debe identificar, definir y priorizar los factores clave, los factores decisivos para la consecución de los objetivos de la empresa como lo son la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas y los beneficios.

PASO II: Análisis SWOT, DAFO, FODA

En este paso se deben encontrar e identificar los puntos claves teniendo en cuenta los objetivos de la compañía. Estos factores se clasifican en oportunidades y amenazas y para más claridad se hace a través d elaboración de un análisis DAFO



Figura 6 *Diagnóstico de la situación*

Fuente: (Financial Red, 2016)

PASO III: Plan estratégico de mercadeo

A partir de la información obtenida en los puntos anteriores se elaborara el plan estratégico de mercadeo que tiene como objetivo fundamental proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de la estrategia de marketing táctico (Best, 2007).



Figura 7 Plan estratégico de mercadeo según tamaño de la institución

Fuente: (Best, 2007)

A partir de la matriz portafolio producto-mercado se elabora a partir de las fuerzas que configuran el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa.

Este análisis mostrará en donde se encuentra la compañía si en un mercado más o menos llamativo y de acuerdo con esto poder decidir que tipo de estrategias utilizar para atacarlo si ofensiva o defensiva.

PASO IV: Estrategia de marketing mix

En esta se busca plantear una estrategia de marketing mix que busque hacer efectivo el plan estratégico de mercado, cada elemento de dicha estrategia tiene como objetivo dar respuesta a cada uno de los puntos clave que fueron resultados en los análisis de los primeros pasos. Estas generalmente están relacionadas con la cuota de mercado, el posicionamiento, el precio, los canales de distribución y la proposición de valor. Estas son estrategias tácticas es decir son mucho más directa y sus resultados son en un plazo corto.

PASO V: Presupuesto de marketing

Para finalizar con el plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix se debe realizar un presupuesto que busca asignar recursos a cada una de las tareas planteadas. Si esta no se hace adecuadamente puede que los planes y las estrategias no tengan éxito y por consecuencia no se cumplan los objetivos trazados. Es por esto que es de gran importancia que tanto el plan estratégico como las estrategias de marketing mix vayan en estrechas relación lógica con los recursos asignados para ellos están definidos tres caminos según el autor Best :

Presupuesto de arriba abajo: se parte de la fijación del presupuesto como un porcentaje de la cifra de ventas

Presupuesto basado en un mix de clientes: en este se hace una diferenciación entre el presupuesto para adquirir nuevos clientes y el presupuesto para mantener a los que ya se tienen es decir tener clientes leales a la marca.

Presupuesto de abajo hacia arriba: se asigna los recursos a cada una de las tareas contempladas en el plan.

PASO VI: Cronograma de medición de resultados

Es necesaria la elaboración de un cronograma para poder medir el proceso y como se está llevando a cabo teniendo en cuenta los resultados esperados .este requiere el momento en que se medirán los objetivos específicos. Se debe hacer una distinción entre las unidades de medidas externas como lo son la notoriedad y la satisfacción al cliente, la disponibilidad del producto o servicio, percepción de los mismos y entre otros; y por otro lado las unidades las unidades de medida interna que serían el nivel de ventas, el margen de contribución, contribución total y contribución neta de marketing.

A continuación mediante unos ejemplos se presentaran las tres formas para dar a conocer los resultados, el primero donde se reflejan los ingresos por ventas, el segundo por volumen de unidades vendidas y el último en un formato cliente.

Formato ventas en dólares				
Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (millones)	2.000\$	2.120\$	2.350\$	2.500\$
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Ventas (millones)	454\$	485\$	545\$	593\$
Margen (%)	43,3	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,65	212,25	238,35	260,15
Gastos de marketing (% ventas)	14,4	13,6	13,6	13,0
Gastos de marketing (millones)	65,3\$	66,0\$	74,0\$	77,0\$
Contribución neta de marketing (millones)	131,3\$	146,2\$	164,3\$	183,1\$
Marketing RMV (%)	29,1	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,0	221,4	222,0	237,8

Formato volumen de unidades				
Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda de mercado (unidades)	15,95	16,95	18,80	20,00
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Volumen (millones)	3,62	3,88	4,36	4,74
Precio unitario	125,00\$	125,00\$	125,00\$	125,00\$
Ingreso por ventas (millones)	453\$	485\$	545\$	593\$
Margen (%)	43,5	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,95	212,05	238,35	260,15
Gastos de marketing (% ventas)	14,45	13,6	13,6	13,0
Gastos de marketing (millones)	65,4\$	66,0\$	74,1\$	77,0\$
Contribución neta de marketing (millones)	131,5\$	146,0\$	164,1\$	183,1\$
Marketing RMV (%)	29,1	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,0	221,3	221,3	237,8

Formato clientes				
Área de resultados	Año base	2004	2005	2006
Demanda del mercado (clientes)	1.323.000	1.415.000	1.567.000	1.667.000
Cuota de mercado (%)	22,7	22,9	23,2	23,7
Volumen clientes	300.321	324.035	363.544	395.079
Ingresos por cliente	1.510\$	1.500\$	1.500\$	1.500\$
Ingresos por ventas (millones)	453\$	486\$	545\$	593\$
Margen (%)	43,4	43,7	43,7	43,9
Beneficio bruto (millones)	196,85	212,45	238,35	260,25
Gastos en marketing (% ventas)	14,4	13,6	13,6	13,0
Gastos en marketing (millones)	65,3\$	66,1\$	74,2\$	77,0\$
Contribución neta en marketing (millones)	131,5\$	146,3\$	164,1\$	183,1\$
Marketing RMV (%)	29,1	30,1	30,1	30,9
Marketing RMI (%)	201,0	221,3	221,3	237,8

Figura 8 Figura 8 *Medición y cronograma de resultados en diferentes formatos*

Fuente: (Best, 2007)

PASO VII: Valoración de los resultados

En este se hace el seguimiento de los resultados tanto externos como internos y a los beneficios esperados en la empresa, debe realizarle en las fechas establecidas en el cronograma de seguimiento de resultados. (Best, 2007)

2.3. Marketing y turismo

En el ámbito del sector turismo, el marketing aparte de generar valor se centra especialmente en los clientes y en el nivel de satisfacción que ellos experimentan, de tal manera que el marketing se convierta en una filosofía para cada uno de los empleados así como cada proceso enfocado a esto siempre pensando en los clientes y en su beneficio.

Es decir una orientación hacia el consumidor, donde la finalidad del negocio sea conseguir y fidelizar clientes potenciales y rentables. Esto se da desde el primer momento en el que se le ofrece el servicio al cliente hasta cuando el mismo vive una experiencia en un hotel, en un crucero, o cualquier tipo de servicio adquirido en la agencia el cual proporcione un resultado satisfactorio para ambas partes.

En las empresas de turismo, el departamento de ventas y marketing generalmente es considerado el mismo pero es un error ya que el marketing abarca muchos elementos que deben ser tomados en cuenta como la investigación, los sistemas de información y la planificación. Las ventas hacen parte del plan de marketing mix así como la publicidad, que es un elemento de comunicación y todo esto es parte del mercadeo en conjunto.

En el marketing de turismo es muy usual encontrar alianzas entre compañías y en conjunto para ofrecer servicios completos. Todo esto con el fin de suplir y complacer las necesidades y los deseos de los clientes, llegando de una manera más directa y siempre buscando el más alto nivel de satisfacción en ellos.

(Kotler, 2011)

2.4 Logística y servicios

Hoy en día, el sector de servicios representa aproximadamente el 72% de la producción internacional, representando índices de crecimiento acelerados y de mayor impacto en el aumento del producto bruto mundialmente y generando más de la tercera parte del empleo en el mundo.

En términos logísticos y de servicios, el contacto permanente con el consumidor final determina los tiempos y costos del proceso de suministro el cual se refleja en el grado de aceptación por parte del cliente y el valor agregado que se busca generar. Es por esto que en el sector de servicios, la logística debe partir de la búsqueda y análisis de los factores que agregan valor en cada fase de su cadena de suministro; desde los recursos necesarios para producir el servicio (propios o externos) y cualquier otro recurso físico necesario para su obtención hasta las acciones involucradas a través de todo el flujo operacional.

El objetivo de producir un servicio, debe cumplir con 3 factores determinantes de valor:

1. Importancia que el cliente le da al servicio y su relación con el mismo.
2. Se produzca algún tipo de transformación
3. Anular la necesidad de re-procesos.

. (Gutiérrez, 2016) .

Otro aspecto determinante entre los servicios y la logística es la gestión de la **demand**, definida como “*La cantidad de un bien o servicio que los compradores quieren y pueden comprar*” (Mankiw, 2012). Al ser un producto que no puede ser amortiguado con la existencia de inventarios, la oferta y la demanda tienen a desajustarse durante algunos periodos del servicio, por ello la gestión logística debe buscar estrategias de flexibilización de la oferta. (Gutiérrez, 2016).

Una vez aterrizados conceptos fundamentales para el presente estudio, como el Marketing y sus herramientas y la Logística de servicios, entre otros conceptos, es fundamental entender

que la cadena de suministro de la empresa, será uno de los mayores blancos de impacto positivo que se busca generar con el plan de mercadeo.

2.5 Cadena de suministro

La Cadena de Suministro juega un papel fundamental dentro de cualquier tipo de empresa debido a la gestión del flujo de información y materiales que atraviesa un proceso desde la gestión de proveedores, un eslabón de aprovisionamiento, producción, distribución hasta el cliente final y viceversa. Una eficiente administración de la Cadena de Suministro, permite el cumplimiento de los requerimientos del cliente en términos de **Calidad, Cantidad, Tiempo y Costos**.

2.5.1 Cadena de suministro y el servicio

Basado en el propósito del presente trabajo, el enfoque en términos logísticos será dirigido a una empresa de servicios, la cual tiene componentes diferentes pero iguales de importantes a los de una empresa manufacturera. No se puede ignorar el hecho que para ambos tipos de empresa, se requieren Inputs o entradas de diversas industrias para lograr satisfacer la promesa de producto o servicio al cliente final teniendo en cuenta la inversión de capital en equipo que permita a los empleados hacer sus labores. Pero, la diferencia principal radica que en una empresa de servicios, no se cuenta con un costo de maquinaria y equipamiento, producción, transporte, manipulación y almacenamiento de un producto físico; en este, el costo se evidencia en en la manipulación de información y la inversión de generar y desarrollar relaciones internas y externas.

En cuanto a la logística interna en el negocio, una empresa de servicio no centra sus esfuerzos en el movimiento de material físico entre diferentes partes adicionando el esfuerzo de controlar todas las variables a su alrededor, como el costo, las distancias, capacidad física etc. Estas variables son irrelevantes o mínimas en una industria de servicios, por lo contrario, estas

empresas centran sus esfuerzos en invertir en software que optimicen sus procesos y aceleren el flujo de información y comunicación para poder producir su producto terminado.

En relación al Producto terminado; las empresas de servicio no obtienen un producto sometido a un proceso de transformación física la cual debe ser probada, empacada, almacenada y transportada; en esta industria, no se deja una evidencia física a excepción de papeles de documentación y la importancia en la relación con el cliente quien es el que evalúa e interactúa con el servicio prestado.

En la Gestión de la cadena de suministros en una empresa de servicios, se deben adquirir equipos, suministros de papelería y otros tipos de servicios para poder producir su propio producto terminado que aun que no es netamente tangible, necesita de todos los participantes de una cadena de suministros tradicional; es por ello que para optimizar sus procesos dentro de la cadena, deben gestionar eficientes relaciones con los proveedores y clientes potenciales que cuenten con fortalezas complementarias y así ser más competitivos. A continuación se presenta un ejemplo de la cadena de suministros de una empresa de servicios.

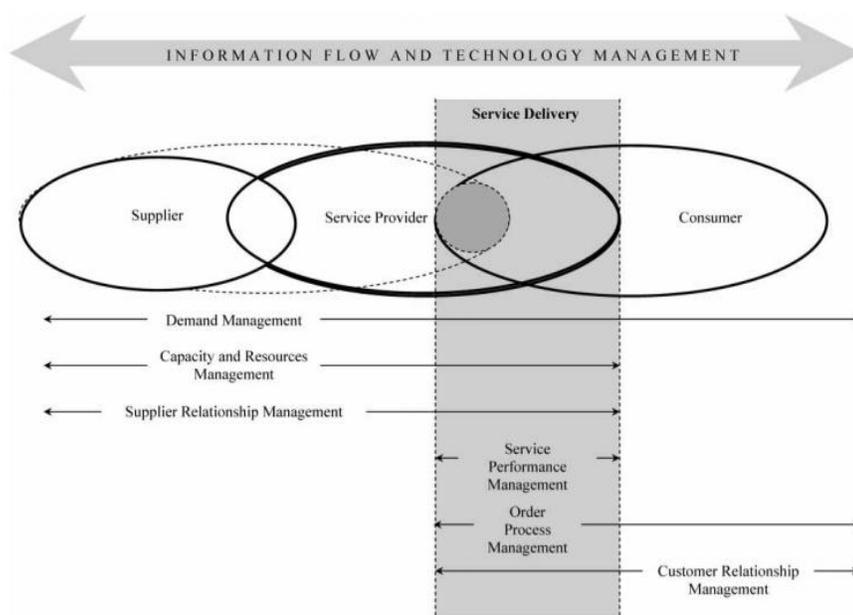


Figura 9 Cadena de suministro para el sector de servicios

Fuente: (Bete Georgise & Thoben, 2012)

2.6 Cadena de valor de los servicios

La cadena de valor planteada por Michael Poter en su libro “Competitive Advantage”(1985), propone que la Cadena de Valor es una herramienta poderosa para el análisis de la planeación estratégica del negocio, lo que permite identificar ventajas competitivas que generen valor a la empresa y al cliente. Este planteamiento es inicialmente dirigido a las empresas manufactureras pero dicha puede ser también aplicada a las empresas de servicios.

Pierre Eiglier y Eric Langeard en su escrito **Suvucción (1987)**, hacen su planteamiento sobre la cadena de valor aplicada al sector de servicios, donde también se evidencian eslabones enfocados a la satisfacción del cliente e identificación de ventajas competitivas. A continuación una gráfica de la cadena de valor en una empresa de servicios.

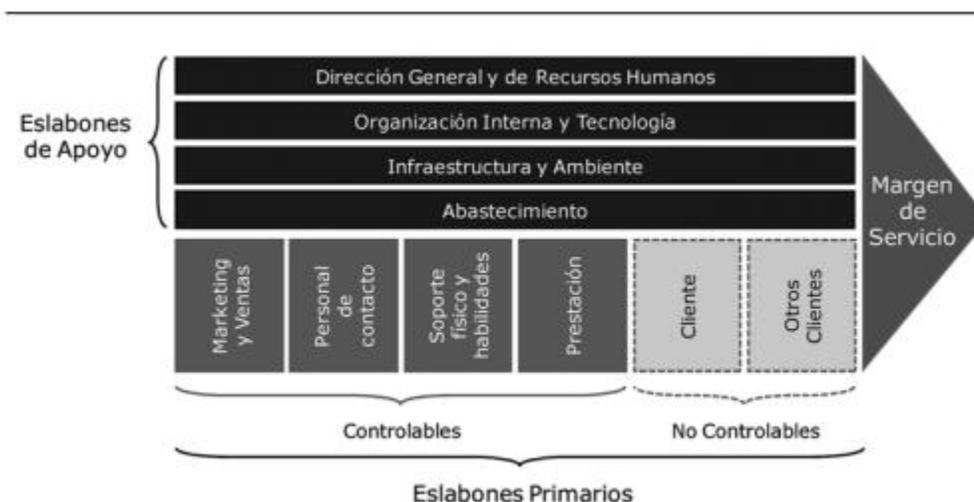


Figura 10 Cadena de Valor de un servicio

Fuente: (Alonso, 2008)

Al detallar la gráfica anterior, se evidencia que dentro de las diferencias más relevantes entre la Cadena de Valor Manufacturera y la Cadena de Valor de servicios se encuentra en la asignación de los eslabones primarios donde se clasifican ahora entre Controlables y No Controlables. En lo que a controlables respecta, se encuentran:

- **Marketing y Ventas:** Este punto de origen de la prestación del servicio, está enfocada a la impulsión, publicidad, fuerzas de ventas, implementación de estrategias comerciales, promoción etc. Esta es de vital importancia debido a que por las misma naturaleza del producto, se debe adquirir e identificar ventajas competitivas para llegar al cliente o no se concretará el servicio.
- **Personal de Contacto:** Es el encargado de hacer conexión e interacción entre el servicio a prestar y el cliente buscando la máxima calidad en la prestación.
- **Soporte físico y habilidades:** Son aquellas herramientas de conocimiento, habilidades, datos e información necesarias para poder brindar el servicio, las cuales definen la calidad del satisfactor y la experiencia del cliente con la prestación.
- **Prestación:** Se refiere a la solución que busca ofrecer el servicio, es decir lo que desea resolver y no el producto terminado como tal.
- **Por otro lado, los no controlables,** se refiere a dos áreas, Clientes y Otros Clientes; que aunque se inviertan grandes esfuerzos en acogerlos, son ellos los que condicionan la calidad del servicios además de decidir si adquieren o no el servicio.

En conclusión, estos eslabones de primer nivel, son los responsables de la calidad y satisfacción del servicio prestado y convirtiéndose así como una potencial fuente de ventaja competitiva. Es fundamental la sinergia entre cada una de estas áreas para conseguir el objetivo final. Ahora, en cuanto a los eslabones de apoyo, se conoce que tienen un papel fundamental ya que permite establecer un punto de partida y una base sólida para la prestación del servicio. En estas, encontramos:

- **Dirección General y de Recursos Humanos:** Áreas encargadas de planear e implementar los pilares de una cultura de servicio motivada a una visión comprendida, compartida y comprometida. (Levy, 1998)

- Organización interna y tecnología: Comprende la estructura organizacional que alineada a los objetivos de gestión de la dirección general, asigna funciones en pro a la prestación del servicio teniendo en cuenta las herramientas procesos y recursos para adquirirlo.
- Infraestructura y ambiente: Hace referencia al espacio físico donde se realizaran las actividades para generar a prestación del servicio.
- Abastecimiento: Es la única actividad que no enfrenta un cambio fuerte frente a la Cadena de Valor convencional ya que se encarga de la adquisición de los recursos e insumos para generar el servicio. En este encontramos, espacios publicitarios, capacitación de personal, seguros de salud o seguridad empresarial etc.

Por ultimo, se encuentra el Margen del Servicio; el cual, es el foco principal del trabajo en sinergia de todos los eslabones, es decir lo que se hace y lo que se ofrece.”*Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada en satisfacerlo y deleitarlo.*” (Alonso, 2008)

2.7 Gestión de proveedores

Los proveedores tienen una importancia vital en las empresas ya que estos son las personas o las empresas que se encargan de abastecer con algo, es decir materias primas o elementos necesarios para la elaboración o la prestación del objeto social de la compañía, sus productos o servicios, a otra empresa.

A partir de ellos y las relaciones que la empresa genere con ellos se puede hablar de ventaja competitiva; por esto motivo, en las empresas deben haber procesos de selección y evaluación de proveedores así como también una creación de alianzas estratégicas como no lo dice Michael Porter en su teoría de ventaja competitiva

2.7.1 Proveedores en empresas turísticas

Los proveedores de servicios turísticos varían desde países, hoteles, empresas turísticas, las agencias de viaje, operadores turísticos además de otros proveedores de papelería, equipo de oficina o servicios específicos como empresas de energía, agua, internet entre otros para la elaboración del servicio propio.

Los países debido a que ellos con sus atractivos ya sean geográficos, históricos, económicos, culturales y entre otros crean en las personas la necesidad o el deseo de que las personas quieran viajar hacia estos destinos. Por otra parte los hoteles y las empresas de turismo buscan dar al cliente un servicio o una experiencia diferenciada, en su mayoría prestan servicios integrados mediante paquetes, en otro punto encontramos los operadores turísticos que se encargan de preparar viajes organizados reuniendo distintos subproductos turísticos a un precio fijo y global y por último las agencias de viaje al detallista que se enfocan en la venta al por menor y finalmente encontramos en este grupo de proveedores a las de transporte aéreo, los sistemas mundiales de distribución y los sistemas de reserva informatizados.

2.8 Procesos internos

El cuadro presentado a continuación, enmarca elementos de diseño de trabajo y métodos a identificar claves para un punto de partida. Este esquema permite conocer el ambiente laboral, su sistema de producción, los recursos y la capacidad instalada con la que cuenta la organización, con ello se da inicio a estudiar y entender el proceso interno y posibles mejoras en su operación que genere un valor agregado a la empresa.

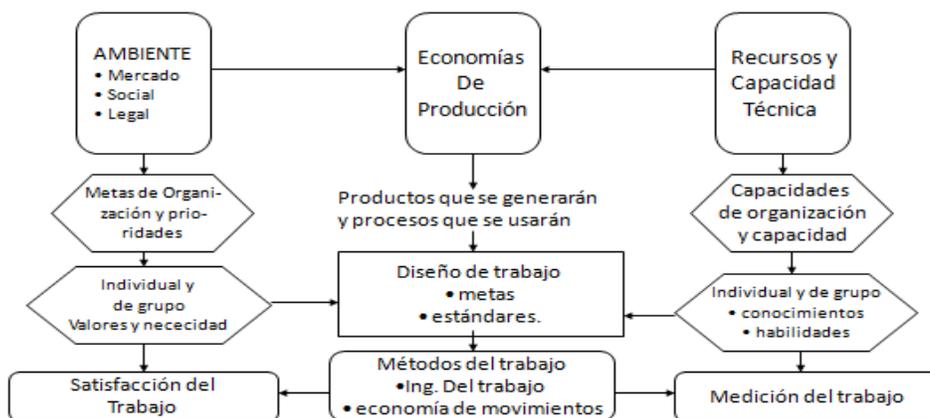


Figura 11 Elementos de diseño de trabajo

Fuente: (Flores, 2015)

Para poder hacer un esquema de los procesos, entradas y salidas, es pertinente entender algunos conceptos expuestos a continuación.

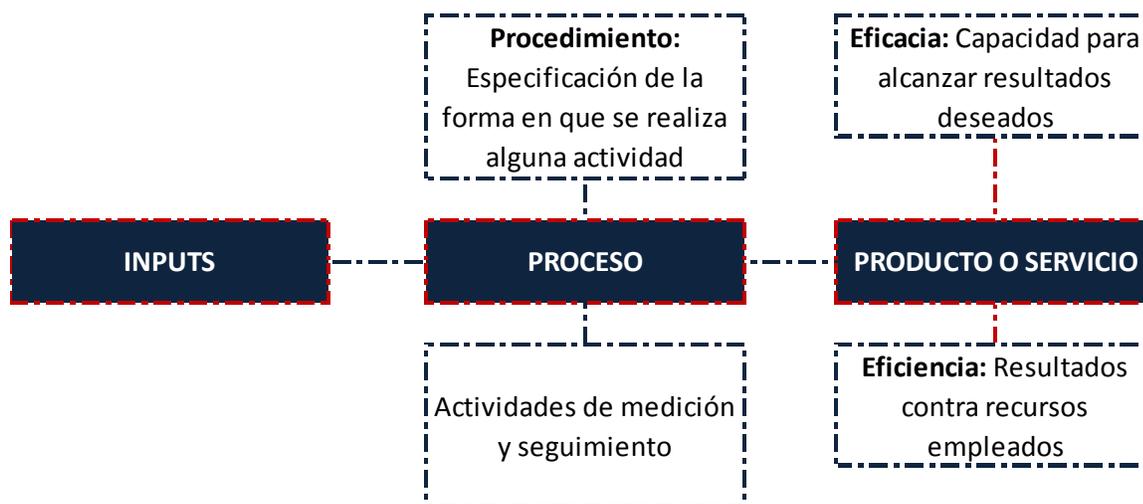


Figura 12 Procedimiento, entradas, salidas

Fuente: Elaboración propia, información (Flores, 2015)

2.9 Gestión de distribución en empresas de servicio

La distribución es un punto clave a la hora de hablar de ventaja competitiva, en el orden en el que la distribución contribuye al posicionamiento de la empresa en el mercado. (Diez & Navarro)

En la distribución de los servicios debido a su naturaleza se hace necesaria la intervención de intermediarios.

- Productor- consumidor: Por su intangibilidad los servicios casi siempre deben tener contacto con la persona que brinda el servicio como en el caso del peluquero o el dentista.
- Productor-agente-consumidor: en los casos en los que la persona o empresa que oferta el servicio no tiene relación directa con el consumidor existen agentes que se encarga de efectuar las transacciones entre estos como en el caso de una agencia de viajes. (Velazquez, 2012)

2.9.1 Distribución en empresas de servicio

Como en cualquier otro sector, para el turismo la distribución se define como el puente entre el producto y el consumidor, aunque en este caso los actores intermediarios tienen quizás un papel más importante que en otras actividades económicas.

Para cada empresa las características del producto y la clase de posicionamiento que quieren en el mercado pautan el tipo de distribución a desarrollar entonces teniendo en cuenta estos para el sector turismo se puede decir que la distribución de estos servicios está dada por:

- El material publicitario difundido en diferentes medios de comunicación se convierte en un canal de distribución debido a que permite que los servicios lleguen al mercado por ende al consumidor (Martinez, 2002)

- Los agentes intermediarios como las agencias de viajes y los operadores turísticos que se encargan de promocionar paquetes o cualquier tipo de servicio turístico

2.10 Gestión de servicio del cliente

Dentro de cualquier negocio, el foco principal siempre será el cliente ya que estos son la principal fuente de ingresos de una organización. *“Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa”* (Kotler, 2003).

Hoy en día, el perfil del consumidor y el entorno en el que las empresas desarrollan sus actividades se está enfrentando a un cambio muy acelerado. Además, la exigencia del cliente es cada vez mayor, están mejor informados y buscan productos y servicios personalizados. (Alfaro, 2015).

Cliente: *“Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía”* (Diccionario de Marketing, 1999)

La mayoría de sus empresas, centran sus esfuerzos y estrategias de negocio generando una impecable gestión y experiencia de sus consumidores con el propósito de lograr el mejor servicio, valor agregado, diferenciación y producto memorable. Por ello, con base al libro **“Customer Experience, Una visión multidimensional del marketing de experiencias”** el cual es un libro colaborativo de 12 capítulos y escrito por 13 autores, se describirá el punto de vista del cliente desde algunas perspectivas fundamentales el cual es uno de los objetivos principales para el caso de este estudio.

- **Cliente y la marca:** La marca, aunque sea la empresa quien la establece bajo su promesa y finalidad de negocio, se posiciona realmente bajo las opiniones y experiencias que el consumidor, terceros y competencia tiene de esta misma. (Velilla, 2015). A consecuencia de

esto, no solo es función del marketing a la hora de publicitar y vender un producto o servicio sino que la logística juega un papel fundamental para entregar el producto o servicio solicitado en los tiempos acordados así como la importancia de la calidad del producto y el contacto permanente con el cliente.

- **Sistemas de información y el cliente:** Actualmente, todo lo relacionado con la gestión del cliente se relaciona directamente con las siglas **CRM(Customer Relation Management)**. Pero, lo cierto que es CRM se relaciona más a un sistema o software para la gestión del cliente y no para referirse a la estrategia empresarial enfocado al mismo. (Brunetta, 2015)

CRM: *“La gestión de relaciones con el cliente o CRM (en inglés CRM por Customer Relationship Management) tiene la intención de proveer soluciones tecnológicas que permitan fortalecer la comunicación entre la empresa y sus clientes para mejorar las relaciones con la clientela a través de la automatización de los distintos componentes de la relación con el cliente: Preventa, Venta, Gestión de servicio al cliente, Postventa”* (<http://es.ccm.net> , 2016)

Lo cierto es, que esta herramienta es fundamental para la estrategia enfocada al cliente ya que permite compartir la información en diferentes áreas de la organización a partir de una base de datos única para gestionar la información del cliente en una manera organizada y eficiente y así poder responder adecuadamente a sus necesidades. Esto es una ventaja tanto para el cliente como para la empresa.

Por el lado del cliente, va a sentirse importante para la organización, atendido con un mejor servicio y tomado en cuenta bajo sus necesidades y preferencias personales. Por otro lado, para la empresa, se convierte en una oportunidad de incrementar sus ingresos, identificar nuevos mercados o negocios, optimizar recursos, fidelizar al cliente, identificar nichos o clientes potenciales y en definitiva mejorar su servicio y aumentar su competitividad.

- **Los empleados y el cliente:** *“La felicidad de los empleados repercute automáticamente en la gestión de la experiencia de nuestros clientes”* (Castelló, 2015). Es indispensable que los trabajadores se sientan parte de la empresa, que se sientan comprometidos con la organización y con el cliente, de esta forma, ellos atenderán de la mejor manera. Por ello,

una preocupación en las compañías es que sus trabajadores realicen labores de su interés, se sientan motivados, reconocidos ya que estos son los clientes internos y son los que tienen en muchos casos, el primero contacto con el cliente. Por parte del empleado, hay 4 aspectos fundamentales para atraer y gestionar el cliente; **Pronosticar** sus necesidades o requerimientos, **Escuchar** para poder entender y dar solución a sus peticiones; **Preguntar** para sacar la información útil y hacer sentir el cliente interés; y **Sentir** para ponerse en el lugar del mismo y dar una mejor solución, producto, o servicio. (Castelló, 2015).

- **Innovación y el cliente:** Cualquier empresas que desee permanecer en el mercado, de forma sostenida y competitiva debe considerar la innovación como un factor necesario en su operación. Empresarialmente, se define innovación como : *“una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores”* (Enrique, 2011) Ahora, desde el punto de vista del cliente, es la manera es la manera en como acercar el cliente al negocio, como fidelizarlo con el producto o servicio esperado, es cómo atenderlos y todo el flujo de información y comunicación que se tiene con este a fin de satisfacer todas sus necesidades. Con constante innovación se logrará diferencia, superioridad y relevancia. (Castelló, 2015)
- **Productos, Servicios y el cliente:** Se fundamenta en buscar sinergia entre lo que se produce y lo que el cliente requiere basándose en sus opiniones, necesidades, y hacerlos partícipes de la creación del producto o servicio. Con esto el cliente se sentirá parte de la empresa y además va a obtener el resultado esperado.
- **Canales:** Se trata de llegar al cliente por múltiples vías, bien sea para ejercer un flujo de información y comunicación, como para entregar el producto o servicio requerido y un posterior servicio al cliente o post venta. *“No se trata de dónde nos conviene como empresa, se trata de dónde, cómo y cuándo les conviene a los clientes. Este análisis es el que lleva a potenciar servicios digitales y a la proliferación de actividades realizadas desde los*

Smartphone, que permiten a las personas desarrollar sus interacciones con las marcas cómo, dónde y cuándo les interesa hacerlo” El pensar de las empresas de focalizar sus servicios medio online le proporciona al cliente ampliar sus fronteras en términos geográficos y horarios, ya que la disponibilidad y acceso a la información es mayor. (Alfaro, 2015).

Para concluir este capítulo sobre la logística y el servicio, era fundamental entender los conceptos anteriormente mencionados. Es importante resaltar que, a diferencia de una empresa manufacturera, el punto clave en una empresa de servicio es la capacidad y no el inventario físico que se tiene. (Torres, 2012) Esto quiere decir, que su cadena de suministros, gestión de abastecimiento, inventario, transporte, distribución y gestión del cliente puede variar un poco a comparación de una empresa manufacturera, pero no significa que la gestión logística no esté presente a través de todo su proceso. Y aunque un servicio no sea un producto netamente tangible, si requiere de productos tangibles para poder realizarse bien sea una maquinaria para prestar el servicio, papelería, o tecnologías los cuales requieren de un proceso de manufactura y hace parte de la cadena entera.

3. MARCO METODOLÓGICO

Para la elaboración de este proyecto se utilizara un método de investigación cualitativo, entrevistas en profundidad, la cual es definida como una interacción dinámica de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, donde el primero de ellos tiene el control. El entrevistador es la persona encargada de plantear las preguntas, escuchar y registrar las respuestas que el entrevistado proporciona

En esta entrevista se realiza un intercambio de información de manera flexible. La entrevista se apoya en una guía planeada de acuerdo a los objetivos de la investigación, esta

puede tener modificaciones en el desarrollo de la entrevista de acuerdo a la evolución de la misma.

Para este método se recomienda realizar una grabación de la entrevista con el fin de agilizar y tener mayor precisión en la información recolectada, esto también permitirá tener acceso a la fuente en cualquier momento posterior a la entrevista

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Inicio

1. Breve presentación del entrevistador , así como una explicación del propósito de la entrevista
2. Explicación de los términos de confidencialidad de la información proporcionada
3. Se debe solicitar la autorización para grabar la entrevista

Durante

1. Proporcionar al entrevistado un ambiente de intimidad y comodidad
2. Profundizar en el tema de interés, así se lograra información enriquecedora para la investigación
3. El entrevistador debe tener en cuenta las pautas establecidas en la guía.

Cierre

1. Se dará por concluida la entrevista cuando el entrevistador considere a abordado todos los temas que se planificaron
2. Ofrecer al entrevistado un espacio para que haga una reflexión o ampliación de alguno de los temas tratados
3. Agradecer el tiempo y la información proporcionada por el entrevistado

Posterior a esto se hará la transcripción textual de la entrevista y se le hará el análisis pertinente de acuerdo a los objetivos y necesidades de la investigación. Este método es bastante útil al ser aplicado a temas que están relacionados con mercadeo ya que permite analizar en detalle el proceso de decisión y compra de los consumidores, estudia problemas del área como

serían campañas publicitarias que han fracasado, disminución en las ventas, productos que no tienen acogida en el mercado entre otros y también permite detectar tipologías de comportamiento diferentes.

En las entrevistas también se utilizan técnicas de observación, mediante las cuales es posible registrar el comportamiento del individuo o el asunto en cuestión a investigar, los datos que se obtienen mediante estas técnicas son limitados y están ligados directamente con patrones de comportamiento de corta duración, alta frecuencia o datos en momentos determinados y previsibles.

4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 Plan de marketing

4.2 Paso I: Análisis de la situación

4.2.1 Análisis macro: El turismo

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el turismo está jugando un papel fundamental para el crecimiento de la economía del país, adicionalmente, las cifras año tras año evidencian como los esfuerzos y recursos invertidos por parte de las diferentes entidades que lo componen, están siendo eficientes en los resultados a mostrar. Por otro lado, Colombia está atravesando un momento político-económico crucial el cual impacta directamente sobre este sector, a continuación, se presenta un análisis del sector y sus principales componentes.

El turismo es de los sectores más atractivos y dinámicos para el público, definido por la Organización Mundial del Turismo como:

“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico”. (OMT, 2007)

Este, proporciona un interés en las personas por conocer, explorar y diversificar sus conocimientos a través de experiencias en diferentes lugares, culturas y paisajes sobretodo en un país como Colombia, el cual está atravesando un momento crucial de desarrollo, reconocimiento y crecimiento. A consecuencia de este fenómeno, nace la necesidad de generar diversos recursos que permitan suplir tales requerimientos e impulsar el desarrollo turístico en Colombia; uno de estos, son las políticas de **turismo cultural** y **ecoturismo** establecidas por la MCIT con el fin de impulsar la imagen Colombiana como destino nacional e internacional por medio del aprovechamiento de su riquezas naturales bajo términos ambientalmente sostenibles.

Además del turismo cultural y el ecoturismo, se encuentran el Agroturismo, el turismo de salud y bienestar, turismo con motivos educativos y viajes de negocios y/o corporativos, estos proporcionan un gran aporte al crecimiento del sector.. Por ello, determinadas empresas u organizaciones se formalizan y constituyen en pro a la facilitación de la prestación de estos servicios por medio de **Industrias Turísticas**, las cuales proporcionan productos para suplir las necesidades involucradas. A continuación, se muestra una tabla establecida por la OMT donde se exponen los principales tipos de productos e industrias dedicadas a su oferta.

Productos	Industrias
1. Servicios de alojamiento para visitantes	1. Alojamiento para visitantes
2. Servicios de provisión de alimentos y bebidas	2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas
3. Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	3. Transporte de pasajeros por ferrocarril
4. Servicios de transporte de pasajeros por carretera	4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Servicios de transporte de pasajeros por agua	5. Transporte de pasajeros por agua
6. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte	7. Alquiler de equipos de transporte

Figura 13 *Industrias turísticas*

Fuente: (OMT, 2007)

Entendiendo un poco lo anterior, se puede dar inicio a un análisis de cómo y porqué ha evolucionado el sector turismo en los últimos años, tanto en términos de aporte económico como a nivel de crecimiento en movimiento.

Como se mencionó anteriormente, el turismo ha sido gran potencial para el crecimiento de la economía mundial, según el informe “UNWTO Tourism Highlights. 2015 Edition” de la OMS del año 2015, se ha pasado de tener 25 millones de turistas en el año 1950 a una cantidad superior a 1.1000 millones en el 2014, lo que indica un crecimiento del 4,3 a nivel mundial con respecto al año 2013 y se espera un 3,3% anual hasta el año 2030, lo que supone llegar a los 1.800 millones de turistas. Por otro lado, el incremento en la generación de ingresos ha sido del 3,7% teniendo en cuenta la inflación y fluctuaciones respectivas a tipos de cambio, aportando así un aproximado del 9% al PIB MUNDIAL (Producto Interno Bruto Mundial). La siguiente tabla muestra las llegadas de turistas internacionales.

Llegadas de Turistas Internacionales (Millones)			
	2013	2014	Var 14/13
Europa	566,4	581,8	2,7%
Asia y el Pacífico	249,8	263,3	5,4%
Américas	167,5	181,0	8,1%
África	54,4	55,7	2,4%
Oriente Medio	48,4	51,0	5,4%
Mundo	1.087,0	1.133,0	4,2%

Figura 14 *Llegadas de turistas Internacionales.*

Fuente: (UNWTO, 2015)

En cuanto al continente Americano, para el 2014 se recibieron aproximadamente 167 millones de turistas en todos los países, resaltando un 8% de crecimiento frente al año anterior. Estos resultados, son liderados por Estados Unidos (75 millones de turistas), Canadá (16 millones de turistas) y México con 29 millones de turistas.

A continuación se muestra la tabla con el ranking de países de Latino América que más visitantes recibieron para el año 2014.

Tabla 1 *Ranking con más visitantes en Latino América*

NÚMERO	PAÍS	TURISTAS (MILLONES)	% CRECIMIENTO
1	MEXICO	29	20,5%
2	ARGENTINA	5,9	13,1%
3	BRASIL	5,8	-
4	REP DOMINICANA	5,1	9,6%
5	CHILE	3,6	2,7%
6	PUERTO RICO	3,2	1,6%
7	PERÚ	3,2	1,6%
8	CUBA	2,9	5,9%
9	URUGUAY	2,6	-0,10%

10	COLOMBIA	2,5	12,10%
11	COSTA RICA	2,4	4,10%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de : (UNWTO, 2015)

4.2.2 Turismo en Colombia

Para que Colombia se posicionara en el sector turístico al nivel donde está hoy en día, es importante recordar que hasta inicios del años del 2000, Colombia retomó y fortaleció el sector debido al trabajo realizado el presidente de la Republica en ese entonces, Álvaro Uribe Vélez, al incrementar la presencia militar alrededor del país en pro a la seguridad, además del reconocimiento al impacto positivo que el turismo tendría sobre el país, desde entonces, diferentes entidades se han preocupado y encargado de potencializar sus fortalezas de biodiversidad, patrimonio cultural y natural.

Por otro lado, su posicionamiento geográfico le proporciona una ventaja competitiva para su economía al limitar con dos océanos (Pacífico y Atlántico), ser punto de enlace entre América del Norte y América del Sur, su posición sobre la línea ecuatorial le proporciona un amplio portafolio de climas y ecosistemas, su cercanía al canal de Panamá etc. Adicionalmente, gracias a acciones como el apalancamiento de leyes institucionales para desarrollar nuevas actividades, fortalecimiento de la seguridad de los visitantes, inversión en infraestructura, promoción e información turística, entre otras, ha convertido a Colombia en un potencial atractivo de inversión extranjera.

Colombia, cuenta con un gran potencial de inversión debido a sus características; como los diferentes tipos de turismo que se pueden hacer, su naturaleza, playas, climas, construcción de infraestructura hotelera entre otros. Por ejemplo, para el III trimestre del 2015, se registraron US \$9.235 millones, que aunque fue un 26,3% menos que en el 2014 es un monto importante para la economía Colombiana. En estos, sobresalió el crecimiento de sectores de servicios

comunales (104%), Comercio, restaurantes y hoteles con un 64,2% y el sector de construcción con un 14%.

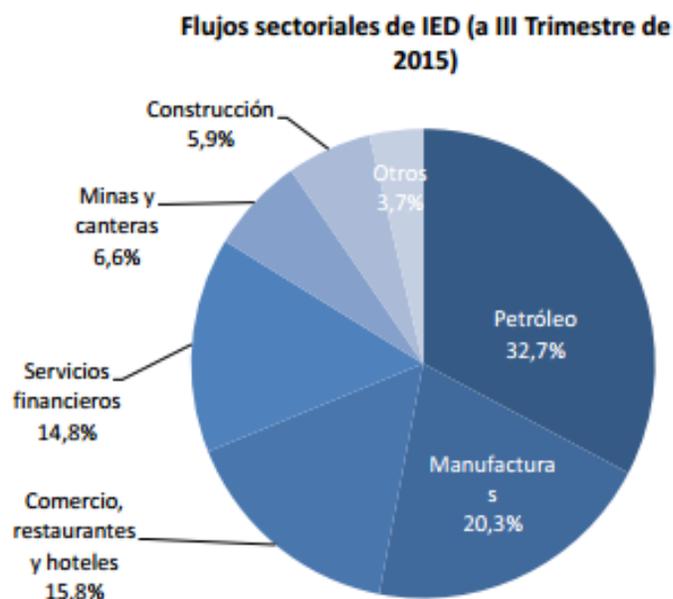


Gráfico 1 *Flujo Sectorial III trimestre 2015*

Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

4.2.3 Turismo receptivo en Colombia

Teniendo en cuenta los datos suministrados por la página oficial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre las cifras de turistas extranjeros que llegaron a Colombia, entre los años 2007 y 2015, se elaboró la siguiente gráfica representando la evolución en los últimos 9 años. Es importante aclarar que del año 2007 al año 2015, no se incluyen el número de pasajeros que ingresaron por zonas fronterizas. (Minicit, 2016)



Gráfico 2 *Turismo Receptivo en Colombia 2007-2015*

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Industria Comercio y Turismo: (Minicit, 2016)

A partir del 2007, Colombia comenzó a mostrar un importante crecimiento en la llegada de extranjeros al país, donde en el 2007 se registró la entrada de 1'195.440 personas, lo que representa un 13,5% más que en el año 2006. Para el siguiente año, el 2008, la llegada de extranjeros aumentó en un 2,2% con respecto al año anterior, es decir, se registraron 1'222.102 pasajeros. En el 2009 el ingreso de extranjeros seguía aumentando, para este año fue de un 10,7 % superior al año anterior con un total de 1'353.700 llegada.

Para el 2010, hubo un total de ingresos de 1'474.863 de extranjeros, equivalente a un 9% más de registros que para el 2009. En el 2011, se registraron 1'582.110 ingresos por puntos migratorios al país. Para el año 2012, los registros reportados por puntos migratorios aéreos, terrestres y marítimos fue un total de 1'591.120 millones de extranjeros. En el año 2013, el total de registros de extranjeros es de 1'726.300. Para el año del 2014, ingresaron al país 1'967.814 extranjeros a Colombia por puntos migratorios. Finalmente, el año pasado Colombia cerró con un registro de 2.288.342 entradas al país.

Es así como tras estudiar las cifras de los últimos 9 años del turismo en Colombia, se puede concluir que el crecimiento ha sido exponencial y evidente; que el país ha fortalecido el sector mediante diversas medidas políticas, de inversión y crecimiento. La apertura de 48 rutas

internacionales hacia el país ha impulsado el crecimiento de turistas a través de los años, así como también la implementación de estrategias de mercadeo con la marca “Colombia es realismo mágico” la cual tuvo inicio en el 2013 y está presente en más de 87 países con el fin de impulsar al exterior la mejor y más real cara del país caracterizada por sus paisajes, su música, su café y personajes emblemáticos y las diversas formas de hacer turismo que han marcado el potencial de Colombia.

4.2.4 Turismo emisor en Colombia



Gráfico 3 *Turismo emisor en Colombia*

Fuente: Elaboración propia datos de: (Minicit, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

Al cierre de Diciembre del año 2015, se registró una disminución del 13,8% de los colombianos que salieron del país con un total de 3'859.712 personas, es decir una variación porcentual del -1,31%, ya que para el 2014 se registraron 3'910.856 salidas. En ambos años, el destino más recurrente fue Estados Unidos, seguido por Panamá y México en tercer lugar. En cambio, el 2013 registro un incremento del 13,9% con respecto al año 2012, con un total de 3'604.631 pasajeros por puntos migratorios para el final del 2013. Para este año, Estados Unidos vuelve a ser el año con mayor llegada de colombianos con un total de 1'120.535 personas, Venezuela, se ubicó en segundo lugar y Panamá en tercer lugar. Chile, en cambio, fue el país con más bajos registros de llegadas de Colombinos con 69.444 personas.

4.2.5 Análisis económico del turismo en Colombia

El turismo, impacta directa e indirectamente en la actividad económica del país debido a la demanda de bienes y servicios que este genera. Por ello, es pertinente analizar la **contribución económica** del turismo en Colombia, como también el **impacto económico** del mismo. Con estos datos, se permitirá conocer y analizar la contribución del turismo a la economía Colombiana.

A continuación se presenta el aporte del sector de hotelería y restaurantes al PIB colombiano desde el año 2004 hasta el año 2015:



Gráfico 4 *PIB Comercio, Reparaciones, Restaurantes y Hoteles-Colombia 2004-2015*

Fuente: (República, 2016)

Para el primer trimestre del 2015, el sector de Comercio, restaurantes y hoteles habría crecido a una tasa del 5% comparado al año 2014, aportando un 12,1% en la producción nacional. Al final del periodo del 2015, el sector cerró un crecimiento total del 5,5 %. Según Gustavo Adolfo Toro, Presidente de COTELCO,(Asociación Hotelera y Turística de Colombia) en un comunicado de prensa sobre el crecimiento de la hotelería como sector en el 2015 asegura que: “el dato del PIB para 2015 demuestra la importancia del sector hotelero en la economía colombiana, en la generación de empleo y de riqueza para el país. Se requiere de estímulos

importantes para seguir dinamizando la industria, entre ellas, la eliminación de la sobretasa a la energía y una política para la reducción de la informalidad” (COTELCO, 2016)

También se asegura, que para el 2016, el sector seguirá siendo de gran aporte al crecimiento de la economía Colombiana a pesar de los múltiples factores externos que han venido afectando al país.

4.2.6 Motivos del turismo en Colombia

Según datos revelados por el DANE, hasta Junio del 2016, el ocio y los negocios fueron los motivos de viaje más representativos.



Figura 15 *Motivos de turismo en Colombia*

Fuente: (Minicit, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016)

Estos, están siendo un gran aporte al crecimiento del turismo en el país, debido a que como destino para turismo corporativo tiene grandes ventajas en infraestructura hotelera y tecnológica, con múltiples centros de convenciones además de sus características climáticas y sociales, donde, el gobierno a invertido aproximadamente 84.000 millones de dólares para adecuaciones y crecimiento.

Según la entidad **Marca Colombia**, Colombia ha aumentado un 13,68% el número de visitantes al país con fines corporativos, convirtiéndose así en uno de los principales destinos para el turismo corporativo en América destacando ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena

como los principales destinos debido a sus características y a el posicionamiento en la clasificación mundial según la ICCA (International Congress and Convention Association).

(Marca País Colombia, 2015)

Con el análisis realizado de los diversos aspectos que afectan el comportamiento del sector de comercio y turismo, se concluye que este obtuvo un crecimiento del 4,1% de crecimiento al término del año 2015, con una participación del 5,9% a el PIB nacional, con aproximadamente 160.000 empleos generados y posicionándose como uno de los potenciales aportadores al crecimiento de la economía del país .En un reporte de la revista dinero, entre los años 2010 y 2014, el país recibió más de US\$5.000 millones por turismo receptivo. Adicionalmente, a marzo del 2015, el turismo en Colombia ya habría generado US\$1,450 millones, 16% superior al mismo periodo del año 2014 según María Claudia Lacourte, Presidente de **Pro Colombia**.

Adicionó que:” *El crecimiento sostenido del turismo en Colombia nos deja frente a la oportunidad –y necesidad– de ofrecer productos y servicios de mayor calidad y valor agregado. El turismo es el sector de la economía que más se consolidó y ganó relevancia en los últimos años: hoy es la tercera industria que más atrae divisas, después del petróleo, el carbón y los otros minerales, y por encima de productos tradicionales como café, flores y banano*” (Lacouture, 2016)

Todo esto, concluye que, el país ha logrado posicionarse y ser reconocido como uno de los destinos más llamativos para visitar o invertir debido al gran potencial de crecimiento y oportunidades turísticas. Pero, La presidenta de ProColombia sostiene que para que el crecimiento siga siendo exponencial, el país debe seguir aumentando las empresas, productos y servicios ligados al turismo, como empresas de transportes, restaurantes, operadores turísticos, entre otros que permitan suplir las necesidades de la demanda. También menciona, que la devaluación del peso Colombiano, se ha convertido en una ventaja competitiva para la promoción del Turismo e inversión extranjera directa donde, debe buscarse la creación de estrategias con todos los participantes de las industrias para expandir el mercado. (Lacouture, 2016)

Una de estas estrategias, la proporcionan **las agencias de viajes**, las cuales, como foco de este estudio, deben promover nuevos planes turísticos y proyectos que permitan llegar correctamente a los clientes y usuarios del turismo. Una de estas estrategias, se da por medio del mercadeo, los diversos proyectos y planes que utilizan estas agencias para penetrar de manera correcta el mercado.

Una vez aterrizada la contextualización del turismo, se adentrará a la empresa objetivo de este estudio y para esto es importante hacer una breve presentación de la misma y una explicación del área donde se hará el estudio.

4.2.7 Análisis de la competencia: Agencias de viajes

Según reportes dados por el diario Reportur, basado en datos tomados de la ANATO, para el año 2014 BCD Travel se encontraba ubicada en un tercer lugar del ranking de agencias de viajes en Colombia con una participación en el mercado del 5%. De este ranking los primeros lugares fueron ocupados por **Aviatur S.A** en el número uno y **Despegar.Com** le seguía, un puesto debajo de BCD Travel se posiciono la agencia **Carlos Wagonlit Travel** seguida por **Expreso viajes y T**. (Santos, El ranking de agencias de viajes en Colombia por gasto en tiquetes, 2014) El año pasado **BCD Travel** tuvo un incremento en sus ventas del 27,26% quedando así con un 5,43% de participación en el mercado mientras que **Aviatur S.A** tuvo una disminución en el porcentaje de sus ventas del 2,44% pero su posición en el mercado sigue siendo la número uno . Para el 2015 se suman a la lista por encima de BCD las agencias **L'ALIANXA, Travel Group y Over**. De lo anterior podemos identificar como competidores de BCD Travel las agencias Aviatur S.A , Despegar.com, Carlos Wagonlit Travel, Expreso viajes y T, L'ALIANXA, Travel Group y Over .

(Santos, 2015)

«La industria del turismo juega un papel vital en la preservación del medio ambiente, en la conservación del patrimonio cultural intangible y en la creación de una cultura de respeto y paz que elimine el problema del miedo al "otro"»

(D'amore, 2014)

4.3 Análisis micro

4.3.1 Contextualización: BCD TRAVEL COLOMBIA.

TRAVEL CLUB LTDA o BCD TRAVEL es una agencia de viajes dedicada a la prestación de servicios turísticos, tiene presencia en 96 países en los cinco continentes, en Colombia, su principal sede se encuentra en Bogotá con aproximadamente 700 trabajadores; adicionalmente, la empresa cuenta con oficina propia en Cartagena, Barranquilla, Medellín y Cali. Los principales servicios que prestan son:

- Asesoría a cualquier tipo de viaje
- Reservas Aéreas
- Reservas Hoteleras
- Renta de Autos
- Grupos o M&I
- Documentación
- Tarjetas de Asistencia
- Traslados

BCD Travel, cuenta con tres (3) líneas de Negocio; Corporativa, Vacacional, y Grupos o M&I; pero, el objeto del proyecto de aplicación será en el área corporativa la cual se explicará a continuación:

Área Corporativa: Mediante la gestión estratégica de cada canal en la cadena logística del viaje corporativo, se tiene como objetivo primordial ayudar a maximizar la productividad de la política de viajes de los clientes corporativos a través de decisiones que se encuentran orientadas a la rentabilidad, esta unidad o línea de negocio representa los mayores ingresos totales de la compañía. Esta unidad de negocio, cuenta con 6 tipos de servicios:

- Servicio Corporativo (Venta de tiquetes)
- Servicios Complementarios: Servicio de traslados
- Servicio Complementario: Tarjetas de Asistencia
- Servicio Complementario: Servicio de Trámites y Documentación
- Servicio Complementario: Hotelería
- Servicio Complementario: Servicio de Asistencia en Aeropuertos

Los anteriores tipos de servicio, serán explicados más adelante junto a la cadena de suministro del área corporativo; estas se encargan de determinantes actividades acorde a la solicitud del cliente. Actualmente, las funciones del área corporativa y de sus sub-áreas son llevadas a cabo por los siguientes cargos principalmente, estos son:

- Vicepresidencia de Operaciones
- Gerente de Proyectos
- Jefe de Servicios
- Líder de Gestión
- Director de Gestión B2C
- Documentador
- Asesor de viajes
- Gerente de Servicios Complementarios
- Líder de Operaciones
- Líder de Gestión Vacacional
- Asesor de Servicios Especiales
- Jefe Nacional de Aeropuertos
- Gerente de Negocios

Para continuar con el análisis del área corporativa, es pertinente estudiar su cadena de suministro y la explicación de cada uno de sus eslabones, esta permitirá visualizar cómo funciona el área y que debilidades puede estar presentando en los procesos, este diagrama fue suministrado y explicado por Maria Camila Garzón (Lider de Proyectos) (Garzón, 2015)

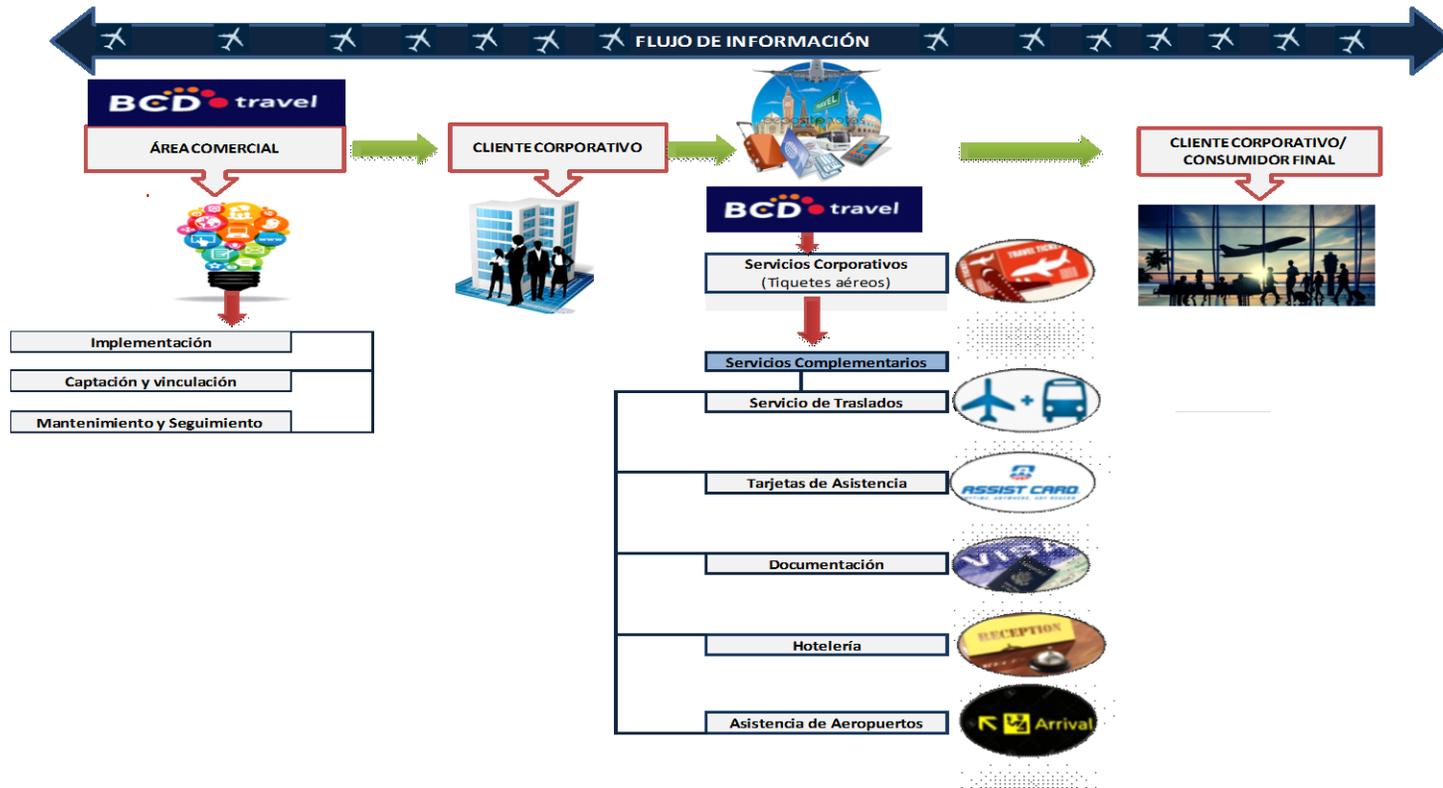


Figura 16 Cadena de Suministros área corporativa de BCD Travel

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por la empresa BCD TRAVEL.

El diagrama anterior, permite evidenciar cual es la cadena del proceso para proveer un servicio corporativo. Inicialmente, la cadena comienza con el área **comercial** la cual tiene a cabo 3 sub procesos:

Implementación: Busca dar a conocer la metodología y secuencia de actividades establecidas para llevar a cabo la implementación de un cliente.

Captación y vinculación: Busca dar a conocer la metodología y secuencia de actividades establecidas para la captación y vinculación del cliente.

Mantenimiento y seguimiento: Busca dar a conocer la metodología y secuencia de actividades para asegurar mantenimiento, seguimiento de clientes.

Posteriormente, encontramos el eslabón donde el cliente corporativo hace la solicitud del servicio.

Clientes Corporativos: Los clientes corporativos (Personas Jurídicas) son aquellas empresas que solicitan la administración de sus viajes a través de Call Center, Implantados, In House y oficinas.

En el siguiente eslabón, se encuentra BCD TRAVEL Corporativo, que tiene como objetivo ser un intermediario para vender el servicio optimizando y administrando eficientemente los gastos del viaje de las organizaciones. El **Área Corporativa** centra sus actividades a la cotización, reserva y venta del tiquete de aéreo.

Tiquetes aéreos Servicio Corporativo: Busca dar a conocer la metodología y secuencia de actividades para la cotización, reserva, emisión y modificación de tiquetes aéreos con el fin de dar respuesta a las necesidades y requerimientos del cliente.

Al ser el área corporativa solo un modulo de venta de tiquetes, si el cliente requiere otros servicio se re-direcciona a una Sub-Área llamada **Servicios Complementarios**, la cual está

conformada por los demás proveedores de servicios que pueden ser prestados por medio de BCD TRAVEL.

Proveedores de compras y Suministros: Estos proveedores son los encargados de suministrar productos y/o servicios encaminados a la infraestructura locativa y tecnológica, pero BCD TRAVEL cuenta con procedimientos para la selección, evaluación, reevaluación y seguimiento de los proveedores.

- **Operadores Turísticos:** Son aquellos proveedores del medio turístico como lo son: aerolíneas, hoteles, operadores mayoristas los cuales están encaminadas a garantizar la prestación de los servicios turísticos que son intermediados por BCD travel para nuestros clientes.

Por último, se encuentra de nuevo el cliente corporativo o natural final, el cual recibirá el paquete del servicio solicitado.

Una vez analizado el entorno de la empresa y su cadena de suministro, se puede analizar más a fondo la unidad de negocio corporativa y las necesidades y oportunidades de mejora que pueden maximizar su eficiencia en el área con procesos estructurados. A continuación, se puntualizarán las debilidades encontradas que justifican el presente trabajo; el cual, tiene como objetivo plantear una propuesta de mejora a la cadena de suministros de BCD Travel por medio de un Plan de Marketing al área anteriormente mencionada con el fin de establecer un horizonte y estrategias definidas, que le permitan a BCD Travel ser más competitiva y generar un valor superior tanto a la compañía, como a sus clientes y proveedores.

- La agencia no tiene un área de mercadeo definida dentro de su estructura organizacional ni cuenta con perfiles del área mencionada dentro de su unidad de negocio corporativa, esto, genera grandes vacíos en la definición de procesos estructurados para la correcta segmentación, identificación, captación, vinculación y seguimiento de clientes potenciales y/o nuevos mercados de oportunidad. Aunque estos procesos se hacen, no hay un esquema

definido que esté basado en una investigación de mercado actual y profundo y por ello surge la necesidad primordial de plantear un documento formal con un plan estructurado.

- Aunque se cuenta con un área Comercial encargada de la producción y disposición de piezas publicitarias, no se cuenta con un perfil o área dedicada específicamente para el mercadeo de servicios corporativos, adicionalmente, se evidencia que los mayores esfuerzos publicitarios se limitan a Brochures para el área Vacacional; además, más no hay un aprovechamiento del crecimiento tecnológico en infraestructura y las tendencias de las redes sociales para promocionar, captar, vender y retener clientes corporativos.
- No hay un claro proceso de seguimiento a los clientes posteriores al servicio que garantice lealtad por parte de ellos y que permita medir el nivel de satisfacción que están experimentando con el servicio que se ofrece. Actualmente, BCD solo se tiene un correo electrónico (servicioalcliente@bcdtravel.com.co) en el cual el cliente si lo desea puede presentar quejas, reclamos o felicitaciones.
- Aunque el área corporativa tiene clara la misión de su unidad de negocio, no cuenta con una visión a largo plazo, es decir, no hay un horizonte definido donde establezcan objetivos a largo alcance aprovechando el crecimiento que está evidenciando el turismo corporativo y así poder establecer estrategias netamente enfocadas a esta unidad de negocio.
- Dentro del área no se evidencia una consiente implementación de la logística como herramienta de optimización en sus procesos y asignación de recursos según sus capacidades.
- No cuenta con herramientas claras de medición y procesos que le permitan identificar debilidades a lo largo de la cadena de suministro, aplicando conceptos de mejora continua.

- Se evidencian una serie de re-procesos en varias de las actividades realizadas como re-confirmaciones de solicitudes, aprobaciones de documentos en varios niveles de la organización etc, que generan es una demora en el tiempo de respuesta al cliente final.
- En cuanto al ámbito financiero, por decisión de la alta gerencia, no se tiene contemplado un programa de presupuestos destinados a nuevas áreas o proyectos de mejora, por ello, dentro del plan de marketing se incluirá una propuesta del costo de llevar a cabo las tácticas y estrategias para que la empresa lo contemple dentro de su estructura financiera. Es importante mencionar que dentro de las entrevistas que se hicieron a diferentes empleados de la compañía, se mostró interés por parte de estos de conocer este presupuesto ya que reconocen la importancia del impacto positivo que podría tener este plan para la unidad corporativa.

A continuación, y soportándose en el análisis anterior donde se identifican las principales razones para la implementación del plan de marketing, se elaboró un análisis DOFA, donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para esta área determinada dando así un diagnostico de la situación actual. Con este diagrama, se podrá dar inicio al planteamiento del plan estratégico de mercadeo.

4.4 Paso II: Análisis DOFA



Figura 17 Análisis DOFA- Diagnostico de la situación

Fuente: Elaboración propia

4.5 Paso III: Plan estratégico de mercadeo

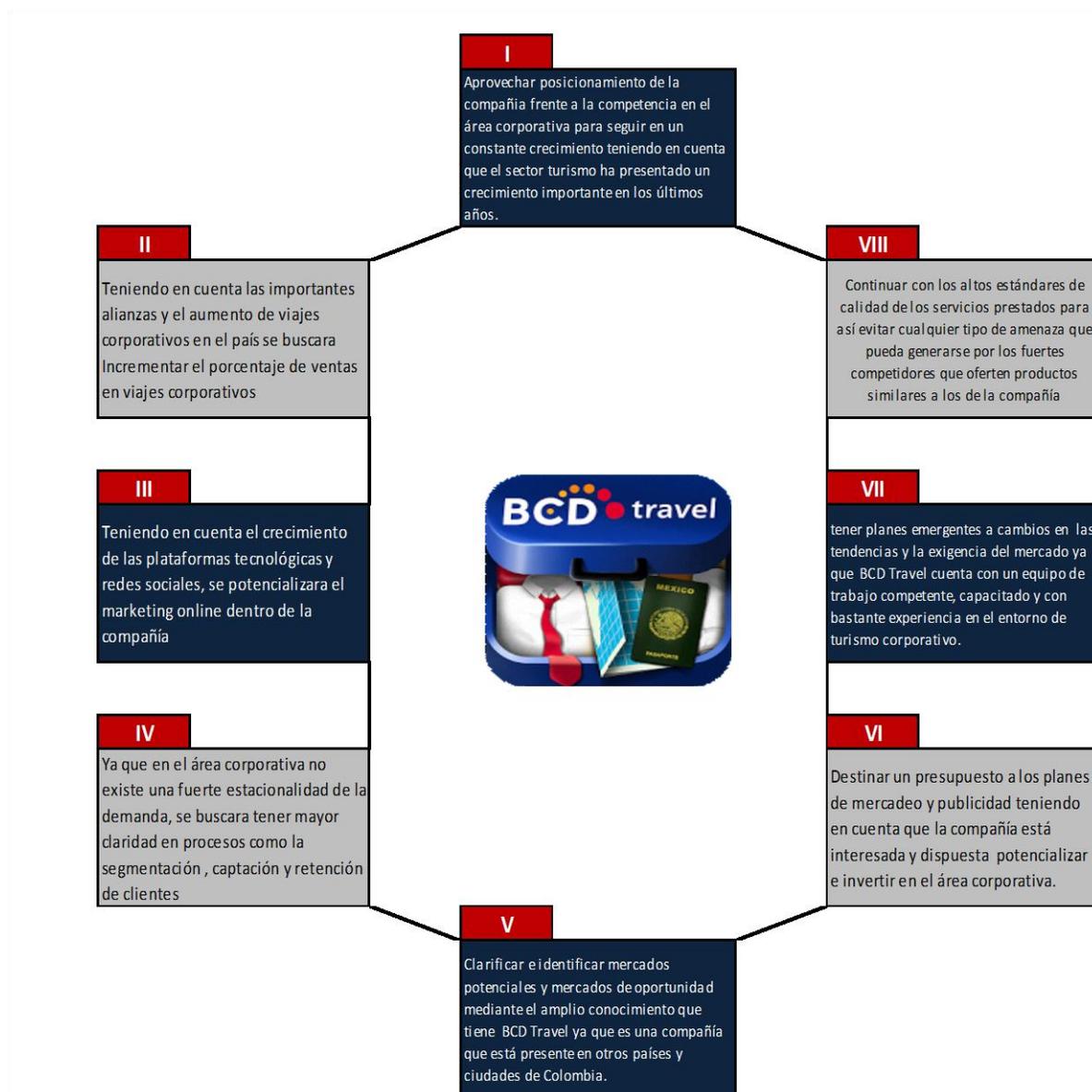


Figura 18 *Plan estratégico de Mercadeo*

Fuente: Elaboración propia

4.6 Paso IV: Estrategias de Marketing Mix

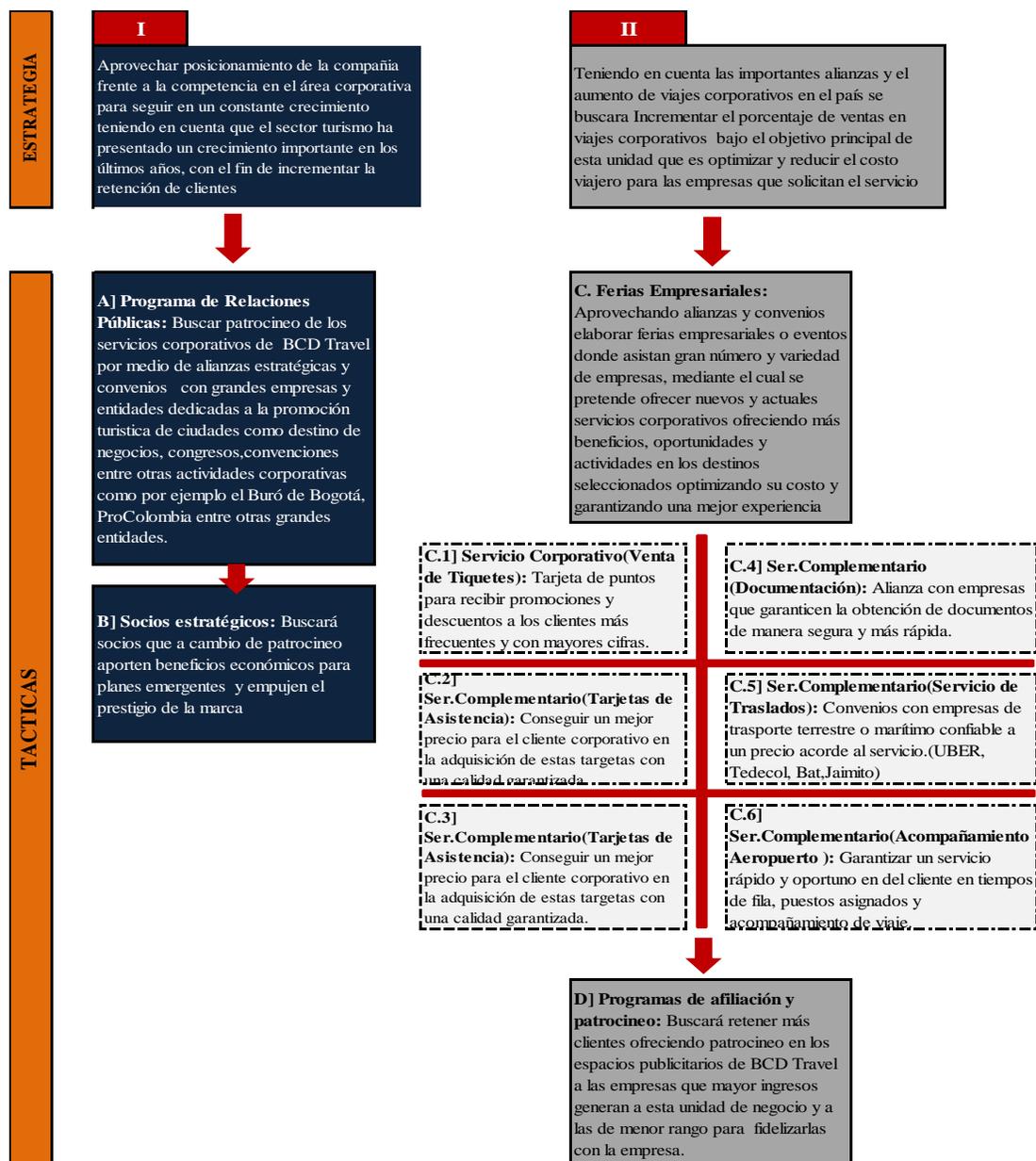


Figura 19 Estrategias de Marketing Mix (I & II)

Fuente: Elaboración propia

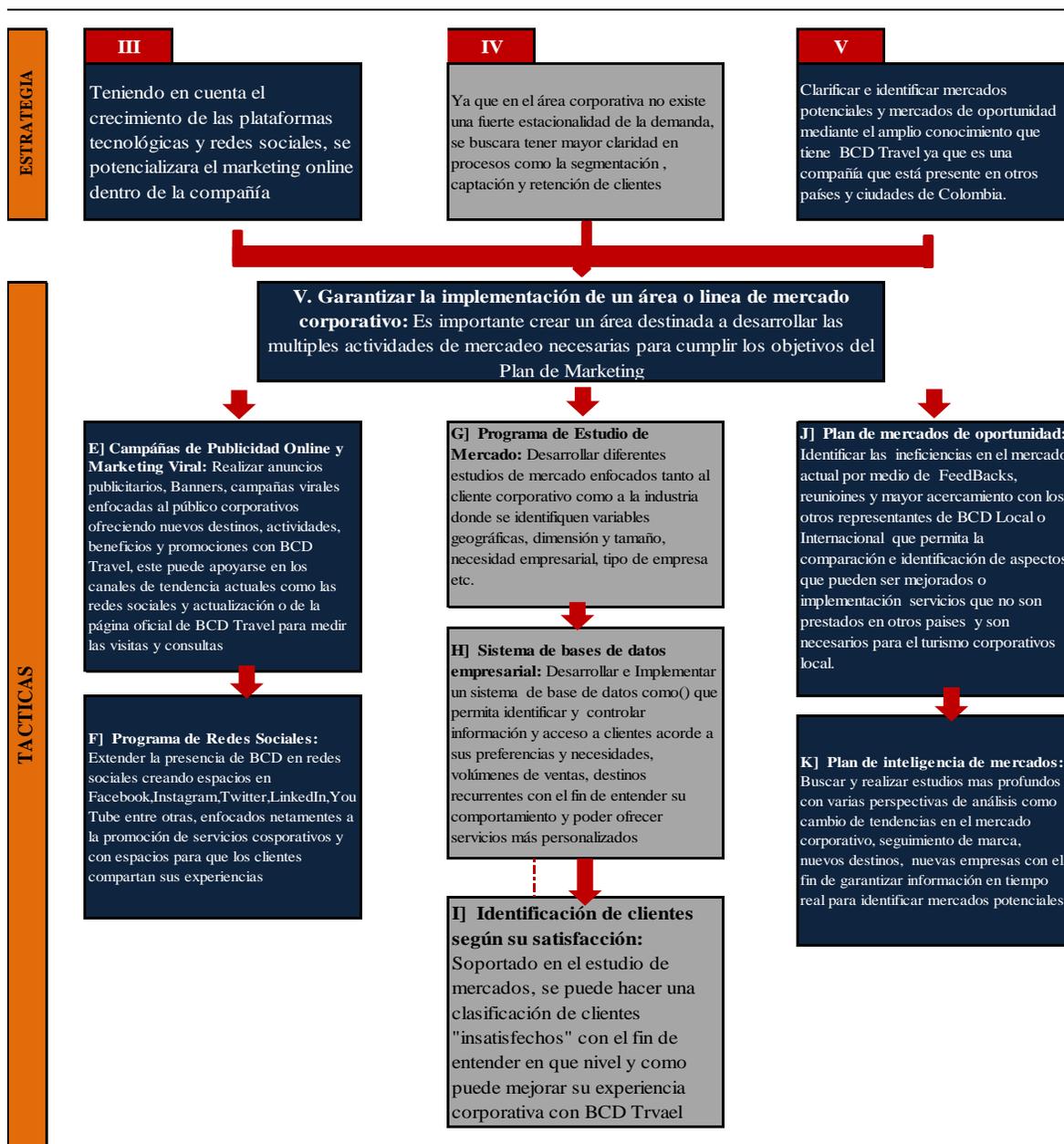


Figura 20 Estrategias de Marketing Mix (III, IV & V)

Fuente: Elaboración propia

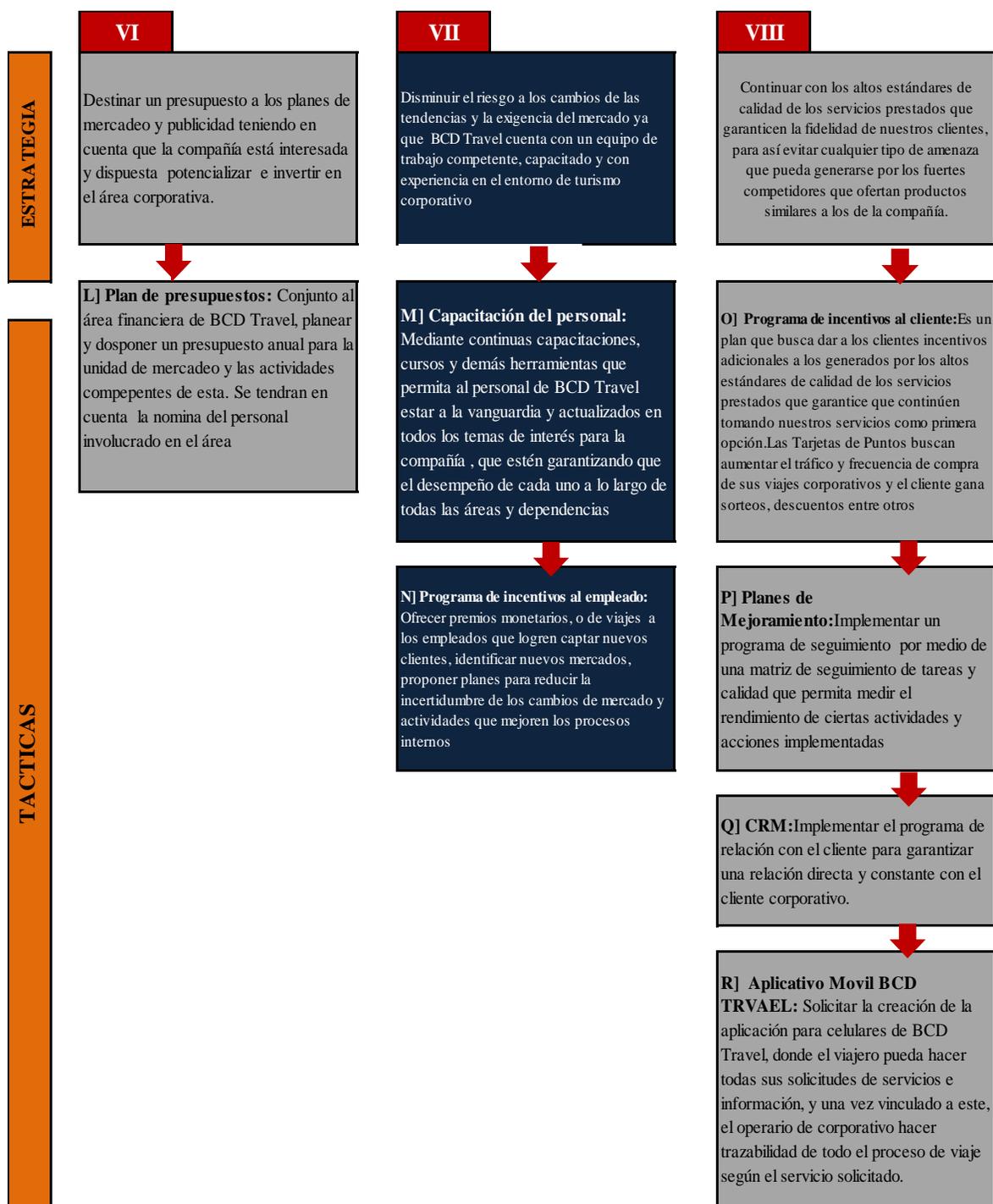


Figura 22 Estrategias de Marketing Mix (VI, VII & VIII)

Fuente: Elaboración propia

4.7 Paso V: Presupuesto del Plan de Marketing

El presupuesto realizado, es formalmente considerado como “Presupuesto de abajo hacia arriba”, este se elabora por medio de asignación de recursos a cada una de las tareas contempladas en el plan de marketing. A continuación se presenta el presupuesto para BCD Trvael, donde se tiene en consideración que la empresa no cuenta con un programa de presupuestos en ninguna de sus unidades de negocio. Para la elaboración de este presupuesto, se tuvieron en cuenta las tarifas mínimas sugeridas por ADGORA para el 2015 (Asociación Colombiana de la industria publicitaria).

CATEGORIA	COSTO	OBSERVACIÓN
Contratación personal Marketing	\$ 3.500.000,00	Profesional en mercadeo
Socios Estratégicos	-	Reuniones, desayunos o almuerzos con socios y empresas aliadas
Programa de relaciones públicas	\$ 300.000,00	
Creación de evento: Feria Empresarial	\$ 2.500.000,00	Incluye lugar del evento
Diseño y estampado de logo camiseta	\$ 310.000,00	
Logo de evento	\$ 710.000,00	
Programa de afiliación y patrocinio	-	Según contrato con la entidad
Campañas de Marketing Online		Pueden variar según la necesidad del servicio cooperativo a prestar. El costo de la aplicación Móvil no está incluido en el costo total de presupuesto, a menos que sea aprobado por la alta gerencia
Marketing BTL		
Banners	\$ 210.000,00	
Señalética	\$ 1.800.000,00	
Plegable / Brochure 2 cuerpos	\$ 510.000,00	
Creación de campaña publicitaria	\$ 2.750.000,00	
Creación de una APP para celulares	48750000 (A considerar)	
Valla	\$ 610.000,00	
Desarrollo en Redes Sociales	-	Redes con acceso gratuito
Estudios de Mercado	\$ 2.950.000,00	Costo involucrado en Categoría Estudio de Mercado
Programa Inteligencia de Mercados		
Programa de Cliente Insatisfecho	-	
Plan mercados de oportunidad	-	
Sistemas de Base de Datos	\$ 1.200.000,00	Acces (Costo anual)
Formularios de recopilación de información	\$ 210.000,00	-
Plan de presupuestos	-	No tiene un costo
Capacitación de Personal	\$ 5.000.000-1.000.000	Empresa International Consulting Group
Capacitación en marketing y Publicidad	310.000/hora	
Programa de incentivos al empleado	\$ 2.500.000,00	Varia acorde al destino y plan a regalar
Programa de incentivos al cliente	\$ 2.500.000,00	
Planes de mejoramiento (Matriz)	-	Software para OHSAS 18001
Implementación de CRM	\$ 3.570.000,00	-

Figura 23 Plan de Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

4.8 Paso VI: Cronograma de medición de resultados

Al hacer la implementación del Plan de Marketing BCD Travel debe tener pleno control sobre este, por ello, se establecerán un serie de actividades que permitirán conocer si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Inicialmente, se presenta la siguiente tabla, donde bajo la perspectiva del Cliente se medirán ciertas variantes, comparando el año base(2017) hasta el años 2020.

 BCD travel	Formato Clientes				
	Área de Resultados	Año Base	2018	2019	2020
Demanda del mercado (clientes)					
Cuota de mercado (%)					
Volumen clientes					
Ingresos por cliente					
Ingresos por ventas					
Margen (%)					
Beneficio Bruto (Millones)					
Gastos en marketing (% ventas)					
Gatos en marketing (millones)					
Contribución neta en marketing (millones)					
Marketing RMV (%)					
Marketing RMI (%)					

Figura 24 Cronograma de medición y resultados

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, para poder tener un control más específico se deben considerar las siguientes variables:

I. Control sobre los objetivos: Se buscará comprobar si se está en el camino adecuado para alcanzar lo que se propuso en principio dentro de los plazos previstos y reevaluar si las estrategias están cumpliendo las expectativas. Así mismo, se identificará las acciones que hay que mejorar. Este control, puede iniciarse a hacer semestralmente.

II. Control sobre los procedimientos: Las estrategias propuestas para el caso de BCD Travel cuentan con acciones tanto Online como en campo, por ello hay que identificar la eficiencia de cada una de estas acciones.

II. Indicadores de Medición: Es importante tener control sobre aquellas métricas que permitirán conocer el feedback tanto del cliente como del resultado en la operación. Por ello, es indispensable implementar unos (KPI's) indicadores de rendimiento que consideren:

	KPI'S		
	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Satisfacción del cliente	Marketing/Comercial	Mensual	
Nivel de cumplimiento de servicio prestado	Marketing/Comercial	Mensual	
Crecimiento de ventas	Finanzas	Mensual	
Beneficio Neto	Finanzas	Mensual	
Visitas y entradas a la Página Online y Redes sociales	Marketing/Comercial	Mensual	
Eficiencia de los procesos internos	Logística	Mensual	
Tiempo de respuesta al cliente	Logística	Mensual	
Posicionamiento de la marca	Marketing/Comercial	Mensual	
Capacidad de asignación de recursos	Logística	Mensual	

Figura 25 KPI's: Indicadores de medición.

Fuente: Elaboración propia

4.9 Paso VII: Evaluación de resultados

BCD travel	ANÁLISIS			
	Área de Resultados	Planificado	Actual	Variación
Demanda del mercado (clientes)				
Cuota de mercado (%)				
Volumen clientes				
Ingresos por cliente				
Ingresos por ventas				
Margen (%)				
Beneficio Bruto (Millones)				
Gastos en marketing (% ventas)				
Gastos en marketing (millones)				
Contribución neta en marketing (millones)				
Marketing RMV (%)				
Marketing RMI (%)				

Figura 26 *Análisis de resultados*

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior, permitirá confrontar y análisis las variables de resultados sobre lo que se tenía planificado contra lo real. Con este análisis, se pueden tomar medidas de corrección y acción si es necesario. Este, se soporta en la evaluación de cumplimiento de objetivos y en el cronograma de actividades con el fin de controlar los recursos asignados.

. 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el análisis realizado en el sector y al interior de la empresa, se concluye que el proyecto es factible debido a las grandes oportunidades de mejora y crecimiento para la empresa, por ello, con la implementación del Plan de Marketing, el área corporativa de BCD Travel mejorará su desempeño y tendrá procesos claros y estructurados que impacte positivamente a lo largo de su cadena de suministro, adicionalmente, la implementación de las estrategias propuestas la empresa tendrá control y visualización clara y en tiempo real de todos los procesos y comportamiento de esta unidad permitiendo una eficiente toma de decisiones en la alta gerencia. Puntualmente la empresa debe:

- Tener claro el segmento potencial a alcanzar
- Analizar, identificar, conseguir y retener clientes potenciales
- Crear y mejorar procesos en las actividades realizadas
- Tener pleno control de la unidad corporativa de BCD Travel.
- Estar a la vanguardia con los cambios y tendencias del mercado
- Tener un valor agregado sobre la competencia
- Definir estrategias y acciones para la consecución de los objetivos.

Es fundamental, que la empresa dimensione la importancia de diseñar un área de marketing en su estructura organizacional y que le den una mayor importancia al área logística ya que permite control y seguimiento a lo largo de su cadena de suministro.

- El crecimiento del sector y del porcentaje de viajes corporativo justifica la necesidad de implementar nuevas estrategias en BCD Trvael para afrontar la demanda y defender su posicionamiento frente a la competencia.
-
- Se debe generar una cultura de constante búsqueda de planes para la mejora continua.
- Se necesita apoyo de todas las demás dependencias de la empresa con el fin de conocer la capacidad para la asignación de recursos para llevar a cabo cada una de las estrategias.

- Realizar constantes estudios de mercado que permita estar actualizados con los cambios en el sector y más en un segmento tan dinámico como los viajes corporativos.

Por otro lado, es claro que la experiencia proporcionada por esta propuesta de mejora será base para que BCD Travel diseñe e implemente a futuro nuevos planes de acción en otras dependencias que generen un valor agregado y aseguren perdurabilidad en el sector.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, E. (2015). *Customer Experience, Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Obtenido de The customer experience: <http://www.thecustomerexperience.es/>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Ballou, R. H. (2004). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Prentice Hall.
- Best, R. G. (2007). *Marketing estrategico*. MADRID: Pearson.
- Brunetta, H. (2015). *The customer Expirence*. Obtenido de <http://www.thecustomerexperience.es/>
- Camacho, J. C. (Marzo de 2015). Plan de mejoramiento a la supply chain de BCD Trvael . (A. M. Monguí, Entrevistador)
- Castelló, J. (2015). *The customer Expirence*. Obtenido de <http://www.thecustomerexperience.es/>
- Charry, J. Á. (Marzo de 2013). Elementos de Diseño del trabajo y métodos de trabajo. (V. Monguí, Entrevistador)
- COTELCO. (2016). *Asociación Hotelera y Turística de Colombia*. Obtenido de <http://www.cotelco.org/sala-de-prensa/noticias/hotelaria-entre-los-sectores-con-mayor-crecimiento-en-2015-2016-3-11/>
- D'amore, L. (2014). *PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2014-2018*.
- Diccionario de Marketing*. (1999). Cultura S.A.
- Diez, E., & Navarro, A. (s.f.). *Naturaleza de la distribucion*. Recuperado el 24 de mayo de 2016, de [.mheducation.es/bcv/guide/capassetsitulo/8448140745.pdf](http://mheducation.es/bcv/guide/capassetsitulo/8448140745.pdf)
- Enrique, L. (12 de 09 de 2011). *Ciberpolis*. Obtenido de <http://ciberopolis.com/2011/09/12/%C2%BFque-es-una-innovacion-empresarial/>
- Financial Red. (18 de 02 de 2016). *como hacer un analisis DAFO*. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <http://www.estartap.com/como-hacer-un-analisis-dafo/>

- Flores, J. (20 de Mayo de 2015). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/luigilui/mapeo-de-la-cadena-de-valor-vsm-48369435>
- Garzón, M. C. (Marzo de 2015). Plan de mejoramiento a la supply chain de BCD Travel. (A. M. Monguí, Entrevistador)
- Gil, H., & Portilla, J. (s.f.). *Economía , contabilidad y fianzas . Valencia , Epaña .*
- Gonzales, M., Rio, C. d., & Rodriguez, J. M. (s.f.). *los servicios : concepto, clasificacion y su medicion.* Recuperado el 7 de Abril de 2016, de [file:///C:/Users/ALEJANDRAMARTINEZ/Downloads/Dialnet-LosServiciosConceptoClasificacionYProblemasDeMedic-1317365%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ALEJANDRAMARTINEZ/Downloads/Dialnet-LosServiciosConceptoClasificacionYProblemasDeMedic-1317365%20(1).pdf)
- Grande, E. I. (2005). *marketing de los servicios*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Gutiérrez, R. (2016). La gestión logística en las empresas de servicios. *Revista de Logística .*
- Hernandez, M., & Rodriguez, A. (2001). El objeto de estudio de la disciplina del marketing. *Revista colombiana de marketing , 1-20.*
- <http://es.ccm.net> . (Marzo de 2016). Obtenido de <http://es.ccm.net/contents/197-gestion-de-relaciones-con-el-cliente-crm>
- IAN. (1973). *curso para evaluadores . caracas .*
- Ivancevich, J. M. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. S.A. MCGRAW-HILL.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del Marketing de la A a las Z .* Pearson Education S.A.
- Kotler, P. (2011). *Marketing turistico .* Madrid: Pearson .
- Lacouture, M. C. (31 de marzo de 2016). *Portafolio*. Obtenido de <http://m.portafolio.co/opinion/maria-claudia-lacouture/turismo-tercera-industria-atrae-divisas-despues-petroleo-carbon-493297>
- Levy, A. (1998). Mayonesa: Estrategia, cognición y poder competitivo. En A. Levy. *Granica*.
- Lovelock, C. (2008). *Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia*. Mexico: PRENTICE HALL.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de economía (6 ED)*. Ediciones Paraninfo S.A .
- Marca País Colombia. (2015). *Colombia CO*. Obtenido de <http://www.colombia.co/turismo/los-mejores-destinos-en-colombia-para-el-turismo-de-negocios.html>
- Marketing Publising Center. *las tres dimensiones del marketing de servicios .* Dias de Santos SA.
- Marketing staff of the ohio state university. (1965). *Definicion de marketing*. Ohio.

- Martinez, B. d. (2002). *Los canales de distribucion en el sector turismo* . Madrid: ESIC.
- Mincit. (2016). *Ministerio de Comercio Industria y turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
- Mincit. (2016). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
- OMT. (2007). *Organización mundial del turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- PROCOLOMBIA. (SEPTIEMBRE de 2016). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>
- República, B. d. (2016). *Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/4024>
- Requeijo, J., Iranzo, J., Pedrosa, M., Salido, J., Izquierdo, G., Moral, J., y otros. *Economía española* . Madrid: Delta.
- Rodriguez, H. A. (2012). Perdurabilidad Empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración* , 103-113.
- Santos, S. (5 de Marzo de 2014). El ranking de agencias de viajes en Colombia por gasto en tiquetes. *Reportur.co* .
- Santos, S. (29 de Julio de 2015). Ranking del BSP hasta mayo de Colombia revela bajada de Aviatur. *Reportur.co* .
- Torres, J. C. (Julio de 2012). *Negocios globales, logística transporte y distribución*. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=4&edi=1&xit=logistica-de-servicios-por-jorge-h-chavez-y-rodolfo-torres-rabello>
- UNWTO. (2015). *WORLD TOURISM ORGANIZATION*. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>
- Velazquez, E. V. (2012). *Canal de distribucion y logistica* . Mexico: Red tercer milenio .
- Velilla, J. (2015). *The customer Experience*. Obtenido de <http://www.thecustomerexperience.es/>
- Vera, A. M. (Junio de 2016). Plan de mejoramiento a la supply chain de BCD Travel. (A. M. Mongui, Entrevistador)