

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



MERCADEO DIGITAL VIAGES AGENTUR

TRABAJO DE GRADO

JUAN FELIPE GÓMEZ LONDOÑO

JULIANA ZERRATE ZULUAGA

BOGOTÁ D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



MERCADEO DIGITAL VIAGES AGENTUR

TRABAJO DE GRADO

JUAN FELIPE GÓMEZ LONDOÑO

JULIANA ZERRATE ZULUAGA

MARIA CAMILA VENEGAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2016

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la agencia de viajes Agentur, no solo por cálidamente brindarnos la información necesaria para el desarrollo del trabajo y permitirnos hacerlo sobre su portal web, sino porque con ellos tuvimos la oportunidad de aprender más que en cualquier otro ámbito lo que es el mercadeo digital y de forma aplicada. Nos enorgullece en gran medida saber que nuestro trabajo puede aportar al crecimiento de esta gran empresa.

Adicionalmente queremos darle las gracias a nuestra tutora Maria Camila Venegas, por ayudarnos y guiarnos en todo el camino de forma paciente. No pudimos haber escogido una mejor guía para el desarrollo del trabajo y este no hubiera sido el mismo sin su ayuda.

Finalmente queremos darle las gracias a la Universidad del Rosario por todos estos años de incontables aprendizajes y retos, que con toda seguridad nos moldearon como personas, y en el futuro como profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	8
<i>Palabras clave.</i>	8
ABSTRACT.....	9
<i>Key words</i>	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivos generales	12
1.3.2 Específicos	12
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	13
3. MARCO METODOLÓGICO.....	17
4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	18
4.1 Diagnóstico de la página.....	18
4.2. CARACTERIZACIÓN DEL TURISMO	22
4.2.1 Análisis de la competencia.....	23
4.2.2 factores críticos	25
4.3 Segmentación.....	28
4.4 Plan de posicionamiento	30
4.4.1 On line value proposition.....	34
4.4.2 Propositiones generales agentur	34
4.4.3 Propositiones específicas por segmento	34
4.5 Plan de medios	35
4.5.1 Objetivos del plan de medios	35
4.5.2 Mix de mercado	36
4.6 Implementación y ejecución	39
4.6.1 Plan estratégico digital para el segmento de buscadores de capital social.....	39
4.6.2 Plan estratégico digital para el segmento de puristas culturales	42
4.6.3 Plan estratégico digital para el segmento de buscadores de comodidad	43
4.7 Control	44

4.8 Presupuesto	45
5. CONCLUSION.....	47
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1- Información General.....	18
Tabla 2- Interacción dentro de la Plataforma.....	20
Tabla 3- Países de Origen de los Usuarios.....	21
Tabla 4- Dispositivos usados para acceder al Portal.....	22
Tabla 5- Factores críticos Agentur y Competidores	25

GLOSARIO

AMADEUS: Empresa proveedora de sistemas de información para reserva de tarifas aéreas. Con toda la información que recolecta provee información detallada sobre los comportamientos de los viajeros en el mundo

Bounce Rate: el porcentaje de nuevos visitantes a la página que se sale de ella casi inmediatamente. Mide que tanto engagement tiene la página

Clic al Web Site: Es un tipo de publicidad de facebook en donde se cobra una tarifa por cada clic que direcciona al sitio web de la empresa.

CPC: Costo por clic de Facebook. Es un tipo de publicidad en donde se cobra una tarifa por cada clic que se haga en el anuncio.

Embudo de conversión: muestra el proceso que se da desde que el cliente conoce por primera vez la marca, y como se va logrando que este se convierta en un usuario constante.

Google Analytics: herramienta que permite evaluar en tiempo real las estadísticas de la página, como la nacionalidad de los visitantes, el tiempo en cada página y las ventas.

SEM: search engine marketing: acciones que se hacen en plataformas como Google adwords, de tal forma que la página aparezca como sugerida en los buscadores. Es una acción paga

SEO: search engine optimization: acciones internas que se hacen en las páginas web, para optimizar su posición orgánica en los buscadores. Se usa para que cuando se busque una palabra específica, la página aparezca entre las primeras. Es una acción gratuita que depende del diseño y programación de la página

Tribus viajeras: Diferentes grupos de personas que comparten las mismas características, gustos y necesidades a la hora de viajar.

RESUMEN

La empresa Agentur es una agencia de viajes con más de 60 años de experiencia que recientemente ha incursionado en las ventas on-line por medio de un portal web. Actualmente, la empresa no cuenta con un plan de mercadeo que le permita aumentar exponencialmente las ventas por este canal, por lo que el desempeño de este no ha sido el esperado. Debido a este problema es de suma importancia determinar ¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento y mercadeo on-line que debe usar la empresa para aumentar las ventas por su portal web? Teniendo en cuenta ¿Por qué la plataforma online no ha tenido el éxito esperado? ¿Cómo aumentar el número de visitas a la página web? ¿Qué estrategias se debe implementar la empresa para lograr una identidad de marca y del portal mismo? Y finalmente ¿Qué estrategias publicitarias debe realizar la empresa para aumentar el reconocimiento de marca y el número de visitas y compras del portal web? Para el plan de mercadeo de Agentur, se usó la segmentación propuesta por la empresa AMADEUS, llamada “FUTURE TRAVELLER TRIBES 2030 UNDERSTANDING TOMORROW’S TRAVELLER” en las que se explora los diferentes tipos de personas que viajaran en el futuro dependiendo de sus hábitos de compra, personalidad y necesidades específicas.. A partir de esta segmentación, se escogieron los segmentos que más se ajustan a lo que ofrece la página web de Agentur, y se diseñó una estrategia de posicionamiento que le permitirá a la empresa llegar a sus consumidores potenciales y aumentar las ventas de su portal. Se realizó una investigación de cuáles eran las mejores estrategias de publicidad y mercadeo que se tenían que utilizar para llegar a cada segmento de forma individual además del costo que tendría esta estrategia, y de esta forma lograr el volumen de ventas que desea alcanzar la empresa con este portal.

Palabras clave: Mercadeo On Line, Agencias de Viajes, Plan de Mercadeo, Consumidores de viajes, Plan posicionamiento, Embudo de mercadeo.

ABSTRACT

Viajes Agentur is a travel agency with more than 60 years of experience that has recently started selling online with a new web page of their own. Now a days the company doesn't have a marketing plan that allows them to increase the sales of the web page, which has made the performance of the portal lower than expected. Due to this problem it's important to determine What are the positioning and online marketing strategies that the company needs to stablish in order to increase sales? Why is the webpage not having the expected results? How does the company increase the number of visits to the webpage? For the marketing plan, we used the segmentation proposed by AMADEUS in their investigation called "FUTURE TRAVELLER TRIBES 2030 UNDERSTANDING TOMORROW'S TRAVELLER", in which they talk about the different types of people that will be travelling in the future, according to their personality's, and overall behavior. Using this investigation, three segments where chosen as the ones the company should focus on, and a positioning strategy was designed to reach each of the segments individually in order to maximize sales growth. According to the individual characteristics of each segment, different marketing and publicity strategies were designed, in order to reach the potential customers in the most efficient and cost conscious way possible.

Key words: Online Marketing, Travel agencies, Marketing Plan, Travel customer, positioning plan, Marketing Funnel

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Agentur es una agencia de viajes creada en Manizales con más de 60 años de experiencia en el sector, reconocida a nivel nacional por su calidad y perteneciente al “Club Honores Diamante” de Avianca que la cataloga como una de las diez mejores agencias de viajes del país y cuenta con los certificados de las normas AV01 Y AV02. Agentur, hace parte del grupo empresarial L’alianxa, el cual tiene presencia en 22 ciudades a nivel nacional y en 18 países a nivel internacional. Dentro del servicio que la empresa ofrece a sus clientes se encuentra el asesoramiento personalizado, organizando los planes de viaje teniendo en cuenta las necesidades particulares del cliente y ofreciendo los mejores precios en el mercado, así como el acompañamiento desde antes de la compra hasta después de realizado el viaje. La empresa no solo tiene una gran presencia en el mercado al por menor de viajes, sino que también maneja cuentas corporativas de empresa nacionales y multinacionales como Mabe, Luker, Team Foods, entre otros.

Recientemente Agentur tomó la decisión de incursionar en el mercado de ventas online, ofreciendo por medio de este nuevo canal, todos los productos como hoteles, paquetes vacacionales, cruceros, excursiones, cursos de idiomas, tarjeta de seguros médicos entre otros, aprovechando el reciente incremento en la demanda de este tipo de servicios de ventas online. Este portal web, cuenta con la ventaja de estar totalmente respaldado por una agencia de viajes de gran trayectoria, y con unos profesionales en el área del turismo con muchos años de experiencia, brindando el mejor servicio y atención. Para esto la empresa desarrolló su portal web, el cual se encuentra en funcionamiento para su uso a través del url: www.viajesagentur.com. Desde que el portal está activo (Noviembre del 2014), ha generado ventas de 10 millones de pesos mensuales aproximadamente, pero la empresa espera tener ventas mínimas de 100 millones de pesos. La empresa no ha realizado ningún plan de mercadeo para el portal, ni se le ha hecho un lanzamiento de marca formal, aparte de estar presente, tímidamente, en algunas redes sociales.

El problema identificado radica en la falta de un plan de mercadeo estructurado con el fin de promover y posicionar a la empresa Agentur en el mercado de agencias de viajes online. A pesar de que la pagina está funcionando, debido al poco reconocimiento y publicidad del portal, las ventas generadas son pequeñas. El hecho de no tener un plan de mercadeo y unas estrategias de posicionamiento y reconocimiento de marca, para una página web con tanto potencial y con una inversión tan alta, es razón suficiente para que la elaboración de este trabajo sea de suma importancia.

1.2 Justificación

Teniendo en cuenta el objetivo de la línea de gerencia a la cual pertenece este proyecto, el cual se basa en encontrar oportunidades gerenciales que le permitan a la empresa aumentar su conocimiento y por ende su perdurabilidad en el tiempo (Documento-Maestro-Gerencia, 2013); este proyecto, enfocado en el mercadeo electrónico, mostrará formas de usar estas herramientas para aumentar las ventas dentro de un portal web generando valor para la empresa y se desarrollará un documento que sea aplicable para la empresa y logre sus objetivos de ventas por este medio. Este trabajo estará relacionado con los proyectos de la línea relacionadas con Tecnología para la gerencia, ya que se llevará acabo alrededor de un portal de ventas online, cumpliendo con las características mencionadas en el Documento Maestro de Gerencia (2013) sobre el uso de la tecnología para la modernización de las tareas y procesos dentro de la empresa. Adicionalmente se podrá aplicar el trabajo en el programa basado en Áreas funcionales para la gestión, debido a que tiene como eje central el mercadeo y debido a su gran potencial para ser aplicado de forma práctica en el ámbito empresarial. Este proyecto brindará a la empresa Agentur las herramientas para mejorar su desempeño del portal web y por ende aumentar sus posibilidades de ser perdurable en el tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos generales

Realizar propuesta de plan de mercadeo y estrategias de posicionamiento de marca, a la agencia de viajes Agentur con el fin de aumentar ventas por el portal web.

1.3.2 Específicos

- Entender, mediante el análisis de los segmentos actuales de consumidores de Agentur, por qué la plataforma On-line no ha tenido el éxito esperado hasta el momento,
- Establecer un plan de mercadeo y posicionamiento de marca por medio de una investigación sobre estrategias de posicionamiento de portales de venta online, con el fin de aumentar el reconocimiento de marca, visitas a la página y como fin último generar un aumento de las ventas.
- Plantear estrategia de lanzamiento de marca de la página web estableciendo identidad de la marca y del portal.
- Proponer un plan de publicidad para el portal que le genere reconocimiento a la marca, y genere un mayor flujo de clientes y visitas a la página.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Para poder realizar un plan de mercadeo online para el portal Web de Viajes Agentur, es necesario primero que todo tener acceso a las métricas de la página Web para determinar un diagnóstico inicial de estas cifras a fin de establecer que esta sean la base para futuras evaluaciones de las acciones que en este trabajo se van a plantear. De acuerdo al problema detectado se van a usar varias teorías o técnicas de mercadeo que permitan enfocar el plan a un segmento de clientes que puedan generar una buena cantidad de ingresos, para lo cual se requiere una investigación de los posibles clientes, modos de pago y características de cada uno para poder dividirlos en grupos que permitan un enfoque más específico. El punto de partida en cualquier plan de mercadeo y ventas radica en el conocimiento del consumidor: quien es, sus características y sus necesidades y deseos.

Para poder lograr los objetivos planteados se debe empezar desarrollando un modelo STP (Segmentation, Targeting, Positioning) para la empresa,/(Kotler, Keller, 2006), el cual le permitirá a la empresa identificar cuáles son los clientes, sus características o motivadores en el mercado de la agencias de viajes, en cuáles se debe enfocar la empresa, y cómo llegar a ellos de manera satisfactoria creando un posicionamiento y reconocimiento de marca que permita un crecimiento exponencial en las ventas (Ostaseviciute & Sliburyte, 2008) Según estos autores, no es suficiente que el producto (en este caso el servicio) sea de buena calidad, sino que se debe realizar una estrategia de posicionamiento que ubique al producto en la mente de los clientes. (Ostaseviciute & Sliburyte, 2008) El modelo STP se divide en varios pasos; para realizar una Segmentación, primero se debe identificar los sub-segmentos posibles entre los clientes potenciales, y posteriormente se debe validar que estos segmentos efectivamente sean relevantes. Al terminar con la segmentación, se debe realizar un estudio del Target o segmento objetivo, para el cual se debe escoger, de los sub-segmentos identificados anteriormente, cuales son a los cuales se debe enfocar la empresa.

Finalmente, la última parte del modelo STP es el posicionamiento, (El cual los autores consideran ser la parte más importante de todo el modelo) para el cual se debe entender las percepciones de los clientes, ya que con esta información se podrá realizar un plan de mercadeo que use estas percepciones para crear un reconocimiento y recordación de marca. Para realizar un posicionamiento de marca exitoso, es necesario llevar a cabo una serie de pasos. Los autores Ostaseviciute y Sliburyte realizaron una compilación y unión de varias estrategias de posicionamiento de otros autores en una sola, la cual se usará como la estrategia en el desarrollo del trabajo.

Según estos autores, primero se debe identificar y analizar los productos (o servicios) de otras empresas que compiten en el mismo mercado, posteriormente analizando las características y atributos de cada uno y lo que aportan al cliente. Usando esta información se debe identificar la posición del producto propio y el de la competencia en el mercado. Después de realizado este estudio se debe proceder a realizar un mapa de posicionamiento en el cual se representa gráficamente las percepciones de los clientes, usando variables como Precio vs. Calidad, lo cual muestra cómo ven los clientes cierto servicio, y permite compararlo con los competidores. Teniendo en cuenta la información del mapa, se debe identificar el mercado objetivo, y combinarlo con las características de producto que prefieren los consumidores en ese mercado, para así determinar la posición deseada del producto. Con esta información, se debe analizar si se debe posicionar o reposicionar el producto, realizando una estrategia de posicionamiento como las que proponen Kotler (2007), Armstrong (2004) y Stern (2006), enfocadas en por ejemplo, características del servicio, atributos de percepción de calidad, precio, calidad, u otros beneficios entre otros. Usando toda la información recopilada en los pasos anteriores, se crea una estrategia que reúna todas las características y oportunidades identificadas.

Al realizar la segmentación de la empresa, los autores no se enfocarán en la segmentación tradicional de mercados, ya que estas ofrecen una visión demográfica de los segmentos ya que personas de cada uno de éstos pueden compartir características homogéneas. Para realizar la segmentación se usará el modelo propuesto por el autor Nirmalya Kumar (2006), el cual propone una segmentación estratégica basada en valor, es decir dividiendo los clientes de acuerdo a la

propuesta de valor que esperan del producto o servicio. Esta segmentación puede incluir en un solo grupo a hombres y mujeres de diversas edades y estratos socioeconómicos.

El modelo de Kumar, establece un cambio en el uso tradicional de las 4 p's, por un modelo el cual usa las llamadas 3 V's. Estas tres V's corresponden a Valued Customer, Value Proposition, y finalmente Value Network. (Kumar, 2006). Valued Customer o Cliente Valorado, se refiere a la identificación del cliente al cual queremos llegar o servir. La segunda V, Value Proposition o Proposición de Valor, se refiere a lo que se le puede ofrecer a los clientes identificados anteriormente, lo cual empieza a destacar diferencias entre cada uno de los segmentos. En el desarrollo de esta "V", el autor resalta la importancia de usar una serie de preguntas desarrolladas por los profesores Kim y Mauborgne (1997), las cuales ayudan a encontrar la correcta proposición de valor; lo primero es identificar cuáles son los atributos del mercado que no le generan valor a los clientes, segundo se debe analizar cuáles son los servicios que se deben eliminar, tercero se deben buscar servicios que se deben potencializar ya que generan valor a los clientes, y finalmente se deben analizar cuales nuevos servicios se pueden crear que no son ofrecidos en la actualidad. La última V corresponde a Value Network o Red de valor, en la que se define como se va a llevar la propuesta de valor al cliente, a través del modelo de negocio de la agencia, donde las distintas áreas de soporte deben estar alineadas a la estrategia planteada para el consumidor de valor y la propuesta de valor, ajustando y haciendo el cace de las actividades para que la promesa de servicio se cumpla.

Como base para la segmentación propuesta, se usará un estudio hecho por la compañía Amadeus, la cual es la creadora de un sistema de información el cual permite ver la disponibilidad de vuelos y tarifas a nivel mundial y en tiempo real. Debido a la actividad que realiza la empresa, ésta cuenta con estadísticas completas con las cuales pudo realizar una segmentación de las posibles "Tribus" o segmentos que se presentarán en el año 2030.

Este documento llamado Future Traveler Tribes 2030: Understanding Tomorrow's Traveller, divide a los clientes del futuro en 6 grupos: Los buscadores de capital social, los cuales organizan sus viajes en función de las recomendaciones que encuentran en redes sociales, y adicionalmente aportan de forma activa a estas redes. El segundo segmento, son los llamados "Puristas Culturales", los cuales viajan con la intención de conocer diferentes culturas. El tercer grupo, llamado "Amantes de la Comodidad", son los cuales buscan un paquete de viaje completo el cual incluya todos los aspectos del mismo, de tal forma que no tengan preocupación alguna. El cuarto grupo, los "Viajeros por obligación", son los que viajan con un objetivo concreto en mente, ya sea negocios, deporte u obligaciones familiares. Este grupo suele no tener problemas de presupuesto y cuenta con poco tiempo por lo cual valoran soluciones rápidas a sus problemas y planes de viaje eficientes. El quinto grupo llamado "Trotamundos Comprometidos", son quienes consideran importantes los aspectos éticos y ambientales de su viaje, así como las condiciones sociales del lugar de destino. El último grupo que el estudio destaca, es llamado "Cazadores de Lujo", y se refiere a las personas que cuentan con un presupuesto elevado, y buscan exclusividad, comodidad y un alto grado de personalización en sus viajes (AMADEUS, 2015). Usando este estudio, se evaluarán los segmentos propuestos, su rápida respuesta frente a los objetivos que persigue este trabajo y se determinarán cuáles deben ser los segmentos a los cuales la empresa debe enfocar su plan de mercadeo y su portal web.

Compilando toda la información obtenida de la investigación, se creará un plan de mercadeo de servicios usando el modelo propuesto por Philip Kotler (2011). Este autor resalta la importancia de identificar o crear una ventaja competitiva en la empresa que la diferencie de la competencia. Para lograr esto, se debe tener claro el tipo de proceso que abarca el servicio que se está prestando, ya sea procesamiento de personas, posesiones, estímulo mental o de información. Con esta información se puede identificar el nivel de contacto que tiene la empresa con sus clientes (Lovelock C. , 1997). Adicionalmente se deben identificar las 8 P's del marketing de servicios, las cuales consisten en Producto (Servicio), Plaza, Precio, Proceso, Promoción, Entorno (Physical), Personal y Productividad (Lovelock C. , 2009)

3. MARCO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo de grado, se usará información obtenida de fuentes primarias-estadísticas de la página web y secundarias. Se usará como base para el trabajo teorías novedosas de mercadeo de fuentes como Harvard Business School Press y otros documentos escritos por autores relevantes en el área, que guiarán a los autores en el desarrollo del mismo, aportando métodos, técnicas y prácticas que harán que lo que se proponga tenga un valor agregado. La información que se usará para el desarrollo del proyecto será provista por la empresa, la cual accedió a proporcionar toda la información necesaria para el desarrollo y con la cual se mantendrá un contacto constante.

Para el desarrollo del trabajo, se pondrán en práctica los métodos y estrategias de segmentación y posicionamiento propuestos por Kumar, Ostaceviciute, Sliburyte, Kotler y Lovelock, usando la información disponible de la empresa e industria. Usando esta información, se identificarán el o los segmentos a los cuales se debe enfocar la estrategia de mercadeo on-line de la empresa aplicando el modelo de segmentación estratégica de Kumar basado en propuestas de valor. Para lograr lo anterior se seguirán las directrices dadas por el autor, respondiendo las preguntas claves sobre el mercado que permitirán la identificación del segmento al que se dirigirá el plan de mercadeo. Al tener identificados los segmentos objetivos se seguirán los 7 pasos propuestos por Ostaceviciute y Sliburyte, para la creación de una estrategia de posicionamiento, usando bases de datos de la empresa y estudios hechos por empresas del sector como AMADEUS. Adicionalmente se evaluarán los segmentos propuestos por estas empresas, para saber la validez que tienen para el presente trabajo. Finalmente se tomarán en cuenta los modelos de planes de mercadeo de servicios propuestos por Kotler y Lovelock, desarrollando la propuesta de valor y finalmente el desarrollo de la marca. Usando los resultados de los pasos anteriores se definirá un plan de mercadeo y ventas on-line enfocado a los segmentos estratégicos y que contenga estrategias de posicionamiento de marca enfocadas en aumentar las ventas del portal web de la empresa. Este se le entregará a la gerente de Agentur, para que evalúe su validez y aplicación en la empresa

4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la página

Actualmente, la página web de Agentur, ha tenido un bajo desempeño como elemento digital teniendo un crecimiento en ventas inferior al esperado. Recientemente, la empresa decidió cambiar la apariencia de la página web, cambiando el diseño y otros elementos de la página, de tal forma que fuera más atractiva para el usuario. Hoy en día, las ventas por la página web ascienden a aproximadamente a 10 millones de pesos al mes y se espera que crezcan exponencialmente en el futuro para asegurar el retorno a la inversión.

A fin de hacer un correcto diagnóstico de la situación actual de la página Web como elemento de divulgación, promoción y ventas se va a utilizar la herramienta Google Analytics. Con esta herramienta se puede acceder a información sobre el desempeño de la página, y el comportamiento de los usuarios al navegarla, al igual que su información personal, y lugar de acceso entre otros.

Tabla 1- Información General



Fuente: Google Analytics

Al analizar la información proporcionada por la página, podemos observar que la cantidad de visitas que recibe la página mensualmente, se mantiene constante en el tiempo, lo que significa que no hay un incremento de nuevos clientes potenciales cada mes, lo que podría ser un resultado directo de no tener ningún tipo de inversión en mercadeo, publicidad y estrategias de penetración. A pesar de no tener clientes nuevos, el número de visitas se mantiene, lo que significa que los clientes que se tienen, vuelven a la página constantemente, de lo que podemos concluir (a priori) que hay cierto nivel de satisfacción con la página. De acuerdo a esto es importante realizar estrategias que no solo generen una recompra por parte de los clientes, sino que también sea lo suficientemente buena para que se cree un efecto voz a voz con los clientes que permita aumentar el número de visitas cada mes.

Analizando el comportamiento de los usuarios al ingresar a la página, podemos ver un “Bounce Rate” del 38%, lo que quiere decir que el 38% de las personas que ingresan a la página web, se salen inmediatamente. Las razones por las cuales una persona abandona una página pueden ser: diseño y usabilidad de la página, contenido de la misma, navegación de la página, aspectos técnicos. Esto puede darse porque el usuario llegó a una página equivocada, pero probablemente, siendo esa una de las causas, es porque la página web no era lo suficientemente atractiva para generar como mínimo curiosidad de ver qué se ofrecía. Claramente la compañía estaba enterada de este indicador, ya que modificó drásticamente el diseño del portal, para disminuir este porcentaje.

El tiempo promedio de visita de los usuarios es de 5 minutos en total, posteriormente llegando a ser de 4:29 a principios del mes de mayo, usando en promedio 4 páginas del portal, o 4 secciones. Esto puede significar que los usuarios que entran pueden no estar encontrando lo que buscaban, por lo que se salen a los cinco minutos, o que simplemente entraron a la página a mirar lo que ofrecía pero no realizaron alguna compra. De acuerdo a esto se puede decir que la página no genera una interacción larga con el usuario, haciendo que haga un uso extensivo de la misma y vea toda la información que se ofrece. A pesar de que el cambio en el diseño de la página puede ser positivo para las ventas de la empresa, también cabe decir que el diseño de la página es

sumamente similar al de otros portales de venta online, por lo que una diferenciación mayor es de suma importancia.

Un alto porcentaje de los usuarios de la página (el 80.3% de las primeras interacciones en la página son en el área de paquetes, ver Tabla 2) entran directamente a ver la sección de planes de viaje, es decir, buscan que la página les ofrezca paquetes completos de viajes, que incluyan todos los aspectos del mismo, de tal forma que no tengan que planearlos ellos directamente. La página web no cuenta con un teléfono de contacto internacional, sino uno solo habilitado para Colombia, lo cual es sumamente grave, ya que como los paquetes turísticos no se venden de forma online, sino que se tiene que hacer una cotización con la agencia mientras se busca la disponibilidad y precio exacto del plan en las fechas solicitadas; la empresa debe mantener un contacto constante con el cliente, para que este se sienta bien atendido y se genere una confianza con la página. La empresa tampoco cuenta con un chat en línea para que los usuarios puedan comunicarse de forma rápida con un operador que les resuelva las dudas que tengan de forma rápida. El único medio electrónico que cuenta la página para que los usuarios resuelvan sus dudas o se comuniquen con la empresa, es en la sección de “Contáctanos” donde los clientes escriben su pregunta e ingresan su email, y en unos días se les resuelven sus dudas. En estas situaciones se debe responder casi de inmediato para aumentar las posibilidades de que se realice la compra.

Tabla 2-Interacción dentro de la Plataforma












Fuente: Google Analytics

Más del 75% de los ingresos a la página web se hacen desde Colombia, pero también hay un porcentaje significativo de ingresos desde Estados Unidos, el cual asciende al 6% (Ver Tabla

3). La página web está solo en español, y teniendo en cuenta el número usuarios en Estados Unidos, es importante que se realice una página en inglés para que estos clientes entiendan lo que se les ofrece.

Tabla 3-Países de Origen de los Usuarios

Country ?	Acquisition		
	Sessions ? ↓	% New Sessions ?	New Users ?
	2,032 % of Total: 100.00% (2,032)	67.13% Avg for View: 67.08% (0.07%)	1,364 % of Total: 100.07% (1,363)
1.  Colombia	1,542 (75.89%)	61.61%	950 (69.65%)
2.  United States	122 (6.00%)	90.16%	110 (8.06%)
3.  Chile	62 (3.05%)	72.58%	45 (3.30%)
4.  Spain	44 (2.17%)	70.45%	31 (2.27%)
5. (not set)	42 (2.07%)	100.00%	42 (3.08%)
6.  Ecuador	20 (0.98%)	85.00%	17 (1.25%)
7.  Brazil	18 (0.89%)	83.33%	15 (1.10%)
8.  Argentina	14 (0.69%)	100.00%	14 (1.03%)
9.  China	14 (0.69%)	100.00%	14 (1.03%)
10.  Peru	11 (0.54%)	90.91%	10 (0.73%)

Fuente: Google Analytics

La página web está diseñada para funcionar en un ordenador o PC, por lo cual no es de sorprender que la mayoría de las visitas se hagan de un sistema de este tipo (Aprox. 65%). A pesar de esto, más del 30% de las visitas se hace desde dispositivos móviles (Ver Tabla 4). La página no cuenta con una versión móvil o un diseño “Responsive”, que le permita adaptarse de manera automática a la forma y tamaño de estos dispositivos, sino que aparece la misma página haciendo que sea incómoda de manejar desde celulares y tablets. Recientemente Google anunció que las páginas que no estuvieran optimizadas para dispositivos móviles, iban a tener menos relevancia en el buscador, por lo que la página podría perder presencia significativa en este buscador.

Tabla 4-Dispositivos usados para acceder al Portal

Device Category ?	Acquisition		
	Sessions ? ↓	% New Sessions ?	New Users ?
	2,032 % of Total: 100.00% (2,032)	67.13% Avg for View: 67.08% (0.07%)	1,364 % of Total: 100.07% (1,363)
1. desktop	1,326 (65.26%)	64.40%	854 (62.61%)
2. mobile	622 (30.61%)	71.06%	442 (32.40%)
3. tablet	84 (4.13%)	80.95%	68 (4.99%)

Fuente: *Google Analytics*

La agencia de viajes Agentur, ha ganado en varias ocasiones premios de servicio y calidad como es el “Club Honores Diamante” otorgado por la aerolínea Avianca, resaltándola como una de las mejores agencias de viajes del país. Adicionalmente la empresa tiene 65 años de experiencia en el sector de venta de viajes, haciendo que conozca la industria a la perfección. Este tipo de reconocimientos no aparecen por ninguna parte en la página web, los cuales serían de gran ayuda para generar confianza en los clientes, asegurándoles que están comprando en una de las mejores empresas del país, con un conocimiento de todo lo que hacen.

4.2. CARACTERIZACIÓN DEL TURISMO

4.2.1 Análisis de la competencia

Viajes Agentur es una agencia de viajes fundada en la ciudad de Manizales, y que actualmente cuenta con oficinas en Bogotá, Pereira y Armenia, y más recientemente se ha ingresado en el mercado de las ventas online. La agencia también es miembro fundador del grupo de viajes L'alianxa, uno de los grupos de agencias de viajes más importantes de Latinoamérica. El modelo de agencia de viajes física de la empresa, se basa en dos tipos principales de clientes, las personas naturales y las personas jurídicas (empresas). Las personas naturales se atienden de manera presencial en las diferentes oficinas de la empresa, donde se reúnen con alguno de los empleados de la misma que los asesora en los viajes que deseen adquirir. Los clientes empresariales de Agentur, se atienden de dos formas; de la misma forma que las personas naturales (Contacto directo con empleados del cliente encargados de los viajes de sus ejecutivos), y con el llamado "Implante empresarial" el cual consiste en un empleado de Agentur que maneja todos los viajes de una sola empresa y que tiene una oficina dentro de la empresa para tener un contacto y control cercano de la cuenta. Para el modelo de Agencia de viajes física, el mayor competidor en el sector empresarial que tiene Agentur a nivel nacional es Aviatur, el cual cuenta con una gran cantidad de oficinas en todo el país y por esto tiene un gran poder de negociación con grandes compañías. Aunque hay otras grandes agencias de viajes en el país, las más importantes hacen parte del grupo L'alianxa, por lo cual no interfieren en los negocios de las otras agencias e intentan brindar apoyo frente a cualquier problema que se tenga. En el sector minorista de la agencia de viajes, a nivel local es un líder indiscutible en Manizales.

En el sector de venta de viajes online, hay una gran cantidad de páginas que ofrecen los mismo servicios, de una forma poco diferenciada, haciendo que alguno sobresalgan basados principalmente por temas de inversión en publicidad. En el caso de la página de Agentur, sus competidores más fuertes en este momento son Despegar.com; lostiquetesmasbaratos.com; expedia.com; y aviatur.com. Aviatur es probablemente uno de los competidores más cercanos ya que al igual que Agentur, partió de ser una agencia de viajes tradicional, y recientemente decidió incursionar en las ventas online. Despegar.com, es el líder indiscutible del sector de viajes en

Colombia y Latinoamérica, debido a sus grandes inversiones en materia de publicidad, mercadeo y estrategias de SEM y SEO. Las cuatro empresas mencionadas anteriormente, son casi iguales en diseño, y en la forma de vender los tiquetes y planes turísticos, haciendo que se tenga una diferenciación casi mínima entre cada uno de ellas.

Debido a la poca diferenciación que hay entre cada una de los competidores, cada uno de ellos tiene que recurrir a altos gastos en publicidad y mercadeo, en canales como televisión, pero principalmente en páginas web como Facebook. Las estrategias más importantes usadas por este tipo de páginas son las SEM *Search Engine Marketing* (Administración de herramientas de Búsqueda) y SEO *Search Engine Optimization* (Optimización de herramientas de búsqueda) de tal forma que cuando una persona busque en un portal como Google, algo que tenga que ver con viajes, sus páginas web sean las primeras en salir, aumentando la posibilidad de que los usuarios ingresen a ellas. De igual forma todas estas páginas usan estrategias de re-marketing, las cuales hacen que a los usuarios que han visitado sus páginas vean en otras como Facebook, los anuncios de la empresa.

De los mayores competidores que tiene Agentur en el sector, el único que tiene trayectoria y experiencia en el sector turístico, es Aviatur. El resto de las páginas, nacieron como negocios electrónicos, basados principalmente en operaciones transaccionales, pero sin tener ninguna experiencia en el sector de viajes y turismo. Estas páginas tienen sistemas de atención al cliente por medio de call centers, haciendo que la atención no sea la mejor, ya que las personas no están capacitadas en el área del turismo, sino solamente para resolver problemas con la página, más no para dar atención o asesoramiento a las necesidades del cliente.

Todas estas empresas, están conscientes de lo importante que son las opiniones de las personas, en el proceso de toma de decisiones de los clientes. Estas páginas, muestran de una forma muy llamativa, todos los reviews o comentarios que se tienen de ellos en páginas como Tripadvisor, o en otras redes sociales como Twitter y Facebook.

Debido a que los precios de tiquetes aéreos están dados por un sistema online que es el mismo para todas las empresas, los precios que ofrecen cada una de ellas es igual, por lo que algunas están buscando nuevas formas de llegar a diferenciarse por precios en otros productos como hoteles. Existen empresas que están comprando la disponibilidad entera de un hotel en ciertas fechas de tal forma que este les disminuya la tarifa por habitación, haciendo que se pueda vender en la página a un precio menor que la competencia. Después de negociar el precio de todas las habitaciones con el hotel, y realizar el pago anticipado, las empresas se dedican a hacer estrategias agresivas de venta, para intentar vender todas las habitaciones que compraron. Aunque esta estrategia disminuye significativamente los precios de los productos, implican un riesgo sumamente alto para la empresa, y requieren un capital extremadamente alto.

4.2.2 factores críticos

Tabla 5-Factores críticos Agentur y Competidores

	Agentur	Despegar	Expedia	LTMB	Aviatur
Conveniencia ¹	3	5	5	4	5
Variedad de opciones ofrecidas ²	5	3,5	3	4	2,5
Agencia de	5	0	0	0	5

¹ Conveniencia en adquirir los tiquetes y planes turísticos sin tener que salir de su casa, y si es posible adquirirlos usando dispositivos móviles.

² Variedad en los productos ofrecidos, como servicios de alquiler de automóviles, descuentos para estudiantes, planes para jóvenes, seguros médicos etc.

Viajes Física ³					
Inversión en SEM y SEO ⁴	3	5	5	5	4
Paquetes Turísticos completos ⁵	5	3	3	3	5
Diferenciación de los paquetes por tipo de actividad ⁶	0	0	0	0	5
Gestión de comentarios Online (Trip Advisor, etc) ⁷	0	5	5	5	5
Discriminación de precios ⁸	3	0	4	0	3
Experiencia en el	5				5

³ Agencia de viajes física que puede ofrecer respaldo y experiencia a las operaciones online.

⁴ Nivel de inversión en Search Engine Marketing y Search Engine Optimization, que les permite tener un buen posicionamiento en buscadores como Google y Yahoo.

⁵ Que ofrecen en los paquetes turísticos aparte de solo tiquetes aéreos y alojamiento, puede ser actividades en el destino.

⁶ Ofrecer paquetes turísticos no solo por destino, sino por el tipo de actividad que se quiere llevar a cabo

⁷ Dan gran importancia a comentarios web en páginas como Trip Advisor, los publican en sus páginas en forma de publicidad e intentan generar los mejores comentarios posibles.

⁸ Los precios de sus productos pueden variar dependiendo de la fidelidad del cliente, del número de compras o de si es un cliente corporativo.

área del turismo ⁹					
Diferenciación por precios en Hoteles ¹⁰	2	5	0	0	4
Uso desde dispositivos móviles ¹¹	0	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados del análisis anterior se pueden identificar áreas de fortaleza de la empresa Agentur, dentro de las cuales se encuentran la variedad de opciones ofrecidas en donde se cuenta con el más amplio portafolio de productos dentro de la competencia y las que incluye Hoteles, tiquetes aéreos, paquetes de viajes, actividades, traslados, carros, cruceros, seguros y planes corporativos además de todos los trámites de visados y planes con descuento para estudiantes.

Adicionalmente Agentur cuenta con el respaldo de la agencia de viajes física, siendo esta una de las 10 mejores agencias de viajes del país, generando respaldo y confianza a los clientes a la hora de comprar. Por esta trayectoria Agentur es de las agencias de viaje tanto on line como off line con mayor experiencia en el área de turismo, aspecto adicional por donde se puede tener

⁹ Experiencia en el sector turístico por más de 10 años, que les permita dar una buena asesoría en materia de planeación de viajes

¹⁰ Ofrecer precios preferenciales en algunos hoteles, logrados por medio de compras anticipadas de cupos, mientras que el resto de las compañías usan un mismo sistema de reserva con precios iguales.

¹¹ Nivel de optimización de las páginas web para ser utilizadas con dispositivos móviles, ya sea la creación de una aplicación, un página web móvil, o una página web *Responsive*.

ventaja frente a la competencia y que es un factor importante a la hora de tomar decisiones de compra.

Finalmente Agentur es una agencia de viajes que tiene como factor diferenciador, opciones de paquetes de viaje completos, en donde incluye tiquetes, estadía y actividades, cubriendo todos los aspectos del viaje y en donde el cliente no tiene que estar preocupado de todos los aspectos logísticos de la planeación del viaje y le hace la vida más fácil.

4.3 Segmentación

En la investigación sobre el turismo realizado por la empresa Amadeus durante este año, se pudieron determinar seis segmentos principales para el futuro de este sector. Estos seis segmentos son el derivado de una exhaustiva investigación realizada por la empresa y colaboradores como Future Foundation, consumidores, representantes de la industria en 12 mercados globales, futurólogos expertos y seniors de Amadeus. Se empezó recolectando la información básica de segmentación como datos demográficos, actitudes, comportamiento, locaciones geográficas, consumo de los productos. Adicional a esto se hizo la investigación sobre las nuevas tendencias del consumidor, como la necesidad de sentirse único, el uso de nuevas tecnologías y la complejidad del entorno. Teniendo en cuenta todas estas características se nombraron seis categorías principales, que describen los segmentos que vamos a encontrar en los siguientes años. Es importante aclarar que estos segmentos no son mutuamente excluyentes sino que se pueden encontrar características similares en diferentes segmentos, adicionalmente se puede encontrar en un segmento diferente dependiendo de las obligaciones en un viaje particular. (AMADEUS, 2015)

Los seis segmentos son los siguientes:

Buscadores de capital social. Son aquellas personas que consideran que tener buenos viajes genera una cualidad envidiable. Por esto están muy conectadas a todas las plataformas de redes sociales en donde publican todas sus aventuras y experiencias, adicionalmente sus decisiones de viaje están basadas en recomendaciones y sugerencias que encuentran por estas mismas plataformas sociales, dándole una gran importancia a las experiencias de las personas que conocen o que admiran tanto en vuelos como hoteles y paquetes de viaje.

Puristas culturales. Consideran viajar como una gran oportunidad para sumergirse en una nueva experiencia, la autenticidad de esta es el valor agregado que reciben del viaje. Les gusta vivir la cultura y sentirse como los locales, por esto es que se interesan realmente por conocer y experimentar.

Amantes de la comodidad. Este segmento son personas que prefieren no preocuparse por la planeación del viaje, las actividades, ni estar estresados por desplazamientos ni viajes exhaustivos, es por esto que le delegan a una agencia o a un tercero para que les haga toda la planeación del viaje, dándole gran importancia a la transparencia de este tercero y consumen paquetes con todo incluido. Son principalmente pensionados activos.

Viajeros por obligación. Son aquellas personas que viajan con un objetivo específico. Puede ser para realizar un deporte, negocios, visitar un familiar, peregrinos etc. Personas que disponen de poco tiempo para hacer algo adicional a lo planeado por lo que prefieren paquetes con soluciones rápidas por si hay algún incidente, adicionalmente no tienen problemas de presupuesto y les gusta la oferta de planes diferenciales turísticos para conocer el destino rápidamente.

Trotamundos comprometidos. Son la nueva generación que busca un mejor planeta y sociedad. Tienen unos principios éticos muy importantes y los cuales limitan los lugares y actividades para realizar en sus viajes. La parte del medioambiente y la sostenibilidad es clave a la hora de tomar decisiones y sus viajes deben cumplir con estos requisitos. Tienen en cuenta desde situaciones políticas del país a visitar hasta condiciones medioambientales e impactos a causar en ese mercado.

Cazadores de lujo. Son los nuevos viajeros de lujo, en donde el viaje y sus vacaciones son la recompensa de su arduo trabajo y agitada vida que tienen normalmente. Buscan experiencias extraordinarias con listas de actividades que debe tener, pues es el escape merecido que les generará bienestar tanto físico como mental, por esto invierten lo necesario.

Teniendo en cuenta estos seis grandes segmentos dentro de la industria del turismo, llegamos a la conclusión que Agentur se debe concentrar en tres segmentos principalmente para su portal web, teniendo en cuenta las características de este medio y el público que lo está utilizando. Los segmentos escogidos son los Buscadores de capital social y junto con ellos los Puristas culturales y los amantes de la comodidad, pues con buenas experiencias para estos segmentos la página va a tener mayor exposición y reconocimiento.

4.4 Plan de posicionamiento

La Agencia de viajes Agentur, tiene un excelente posicionamiento como agencia de viajes física, y principalmente en la ciudad de Manizales donde son los indiscutibles líderes del mercado. A pesar de haber ganado premios nacionales como una de las diez mejores agencias de viajes de Colombia, reconocimiento brindado por Avianca al incluir la empresa es su “Club Honores”; el reconocimiento a nivel nacional de la empresa es mínimo, y el reconocimiento internacional es nulo.

Teniendo en cuenta el análisis de la competencia hecho anteriormente, se pudo destacar que el portal web de Agentur tiene dos fortalezas que debe explotar para diferenciarse de la competencia; el respaldo y experiencia de la empresa, y la gran variedad de opciones que ofrece. Estas fortalezas deben ser usadas para crear productos que estén enfocados en los segmentos objetivos de la empresa.

La primera fortaleza de Agentur está en el hecho de contar con una agencia de viajes física, la cual cuenta con expertos en el área del turismo, quienes pueden dar un apoyo y asesoría mucho más profunda que cualquier empresa online que opera por medio de un software y call centers. Adicionalmente, estos empleados entrenados en el sector, le permiten a Agentur crear planes completos de viajes para sus clientes, ahorrándoles los esfuerzos de crear y planear ellos mismos el viaje.

La segunda fortaleza con la que cuenta Agentur, es la gran variedad de opciones que ofrece a sus clientes, pudiendo cubrir un gran espectro de necesidades, y de esta forma teniendo el potencial de aumentar el nivel de gasto del cliente en la empresa. Agentur ofrece tiquetes aéreos, hoteles, automóviles, seguros médicos de viaje, asesoría en visado entre otros, lo que hace que el cliente no necesite acudir a otras empresas para adquirir un viaje completo.

Agentur debe lograr que sus clientes entiendan los beneficios que estas dos fortalezas les brindan en el momento de realizar un viaje. El primer segmento clave de Agentur, los “Buscadores de Capital Social”, es uno que se caracteriza por estar en una constante búsqueda de aventura y diferentes experiencias para compartir con todos sus amigos y contactos por medio de redes sociales. Debido a que la página de Agentur está manejada por personas con una amplia experiencia en el mundo del turismo, la asesoría que pueden proveer sus empleados sería de suma importancia para los viajeros a la hora de elegir los mejores destinos y actividades en cada uno de sus viajes. Adicionalmente Agentur ofrece en su página web una amplia selección de servicios y actividades que los viajeros pueden adquirir en paquete, haciendo que el uso de la página deje de ser solamente transaccional y se pueda convertir en una interacción con el cliente, brindándole una experiencia única basada en sus necesidades, pero manteniendo los componentes importantes del

internet, la comodidad y el precio. Por medio de la página web, las personas pueden elegir paquetes completos de servicios que les permitirá tener una experiencia completa, que si resulta satisfactoria, será publicada en diferentes medios como redes sociales, haciendo una publicidad indirecta de la misma página. Los buscadores de capital social son personas que confían en las opiniones y experiencias de otras personas para la elección de sus viajes, por lo que tener a su disposición la asesoría de expertos, les será de gran ayuda. El componente humano de la página, le permite a los viajeros dar un feedback sobre sus experiencias y que estas opiniones sean tomadas en cuenta para el funcionamiento futuro de la empresa, de tal forma que ellos pueden contribuir con la formación de las experiencias futuras de las otras personas aumentando el impacto social del su viaje.

El otro segmento al que Agentur debe transmitir sus fortalezas es al de los “Puristas Culturales”. Los puristas culturales son personas amantes de la verdadera experiencia cultural de cada uno de los destinos. Ellos no se limitan a las atracciones turísticas de cada una de las ciudades sino que desean sumergirse en la cultura y la tradición de cada una de estas, queriendo tener experiencias fuera de lo común y que les permitan conocer los destinos desde el punto de vista de los locales, de tal forma que entiendan y experimenten un modo de vida diferente y auténtico. Gracias a la larga experiencia de Agentur, sus empleados están al tanto de todas las experiencias únicas y auténticas que tienen para ofrecer los diferentes destinos en todo el mundo, experiencias que no se ofrecen en cualquier guía turística. Adicional a un conocimiento del turismo de cada destino, durante los 65 años de experiencia de la empresa, los empleados han tenido la oportunidad de conocer de primera mano las experiencias y opiniones de sus clientes en los diferentes destinos. Los puristas culturales encontrarán en los planes de Agentur y la asesoría de sus empleados, lo que necesitan para poder tener una experiencia única diseñada especialmente para satisfacer sus necesidades.

Finalmente Agentur debe centrar sus actividades en satisfacer las necesidades del último segmento clave, los “Amantes de la Comodidad”. Debido a la experiencia de sus empleados, y la gran cantidad de productos que ofrece, Agentur tiene todas las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de los Amantes de la Comodidad; clientes que no quieren preocuparse por ningún aspecto de su viaje, quieren comprar algo que incluya todo lo que tienen que hacer con

mínima intervención y planeación por parte suya. Por medio del portal web de Agentur, los amantes de la comodidad podrán encontrar planes de viajes previamente estructurados, que no requieren intervención alguna de los clientes, los cuales solo tienen que realizar el pago para adquirirlos, y en donde este valor incluye todos los servicios y actividades. La empresa está constantemente creando una gran variedad de planes que satisfagan las necesidades y deseos de los diferentes clientes potenciales, pero dado el caso que ninguno de estos atraigan la atención de los clientes, estos siempre tendrán a su disposición la asesoría de personal experimentado que les podrá organizar un plan de acuerdo a sus necesidades.

Es importante que la empresa transmita a sus clientes las características que la hacen superior, como la larga trayectoria de más de 60 años en el sector turístico en Colombia, el gran número de puntos de atención en el país, los reconocimientos internacionales por su labor, y su participación en el sector, de tal forma que cuando los clientes empiecen a entrar en la página, sientan la confianza suficiente para quedarse en ella, analizarla y finalmente realizar una compra. Actualmente, la empresa transmite estos datos de una forma muy tímida y difícil de acceder por medio de una opción de “Quiénes somos”, pero consideramos que esta información debe ser expresada enfáticamente en las páginas iniciales, de tal forma que apenas un cliente entre, las lea y le genere confianza. Esta información puede hacer que el *Bounce Rate* de la página disminuya drásticamente ya que los usuarios van a utilizar y navegar la página por mayor tiempo.

Teniendo en cuenta el análisis anterior sobre las fortalezas de Agentur y las ventajas que ello trae para los diferentes segmentos clave, se debe realizar una proposición de valor Online (OVP), que le permita a la empresa transmitir sus fortalezas a sus clientes de tal forma que los convenza de realizar compras en el portal web. Consideramos que se debe crear una proposición general, que será usada para la promoción de la página, y que le dé identidad a la misma; pero también consideramos que se debe crear una específica para cada uno de los segmentos de tal forma que se pueda usar en anuncios en redes sociales, para atraer la atención de cada uno de los grupos de clientes potenciales.

Se debe buscar que la posición que la empresa ocupe en la cabeza de las personas, sea el de una Agencia de viajes online, que les brinde todos los servicios para realizar un viaje completo,

que les permita tener una verdadera experiencia cultural, conociendo los mejores lugares y brindando una experiencia completa; sabiendo que tienen una empresa con una profunda experiencia a sus disposición para brindarles asesoría.

4.4.1 On line value proposition

Agentur es la agencia de viajes online, que le permite a sus clientes tener una experiencia turística completa, brindando la mejor asesoría, servicios y acompañamiento de principio a fin. Por medio de su página web y el asesoramiento de sus expertos, agentur tiene las herramientas para hacer del viaje de sus clientes, el que siempre se habían soñado.

4.4.2 Propositiones generales agentur

- Con Agentur, lleva un experto en viajes a donde vayas y tienes la mejor asesoría en viajes, creando una experiencia de la mano de un conocedor, pues te acompañamos de principio a fin

4.4.3 Propositiones específicas por segmento

Adicionalmente al posicionamiento general de Agentur , a nivel de la operación diaria se comunicará otros énfasis así:

- Porque en un viaje nunca estás solo, en Agentur te llevamos a los mejores destinos, que tú y tus amigos siempre han querido conocer (Buscadores capital Social)
- Déjate llevar por una cultura diferente, con Agentur te acompañamos a vivir la experiencia de tu vida (Puristas Culturales)
- Tú solamente disfruta, nosotros nos encargamos del resto (Buscadores de comodidad)

“Agentur es la mejor agencia de viajes online, pues le permite a sus clientes tener una experiencia turística completa, brindando con la mejor asesoría y todos los servicios necesarios, acompañamiento de principio a fin. Tiene las herramientas para hacer del viaje de sus clientes, el que siempre se habían soñado.”

4.5 Plan de medios

4.5.1 Objetivos del plan de medios

4.5.1.1 Objetivo general

Aumentar el número de visitas al portal web www.agentur.com, haciendo un plan de mercadeo digital, por medio de estrategias digitales y offline de posicionamiento o marca, que le permita a la empresa aumentar las ventas en más de COP 50 millones mensuales.

4.5.1.2 Objetivos específicos por segmento

4.5.1.2.1 Buscadores de Capital Social

Aumentar las ventas de los buscadores de capital social, por medio de una gran presencia en Redes Sociales con estrategias de posicionamiento, teniendo una gran visibilidad en los portales especializados de viajes como tripadvisor y contando con el feedback de otros viajeros y de expertos en el sector, que les garantice que van a tener una experiencia de viaje completa que podrán compartir con sus amigos y seguidores.

4.5.1.2.2 Puristas Culturales

Aumentar la venta de paquetes completos de viajes al segmento de puristas culturales, por medio de la comunicación y publicidad de la experiencia de la empresa en el sector de viajes y la gran variedad de paquetes completos que ofrece, que les garantizará un viaje con una inmersión cultural en su país de destino.

4.5.1.2.3 Amantes de la Comodidad

Aumentar las ventas de paquetes de viajes al segmento de Amantes de la comodidad, realizando énfasis en la gran variedad y calidad de los paquetes ofrecidos por la agencia, haciéndoles ver que al comprar por medio del portal, van a tener una experiencia total, relajante y sin tener que preocuparse por su planeación.

4.5.2 Mix de mercado

-Producto: Experiencia turística completa, brindando la mejor asesoría, servicios y acompañamiento de principio a fin. Ofrece vuelos, hoteles, alquiler de carros, planes completos, planes corporativos, cruceros, asesoría de visados y excursiones.

Por medio de su página web y el asesoramiento de sus expertos, Agentur tiene las herramientas para hacer del viaje de sus clientes, el que siempre se habían soñado.

-Plaza: Página Web, que se transmitirá a través de RRSS, y buscadores web como Google, usando herramientas como AdWords para incrementar la visibilidad. La página también será recomendada por los mismo empleados de la Agencia física a los clientes que entren a la oficina. Adicionalmente, todos los documentos y e-mails que se envíen a los clientes, contendrán de forma visible el URL de la página para dar a conocer la existencia de la misma.

-Procesos: En cuanto al contenido y funcionalidad de la página misma, es importante tener un webmaster encargado de mantener la página actualizada, cerciorándose que todos los links funcionen correctamente, y que la información que se publique sea relevante y actualizada. Adicionalmente, es de suma importancia que se tenga un flujo constante de nuevo contenido, que haga que la página sea más dinámica y que pueda atraer una mayor cantidad de clientes. Cuando una persona entra a la página y ve un plan del que quiere recibir más información, debe llenar un formulario con sus datos. Esta información la usará la empresa para enviarle al cliente potencial, la información pertinente que incremente las probabilidades de realizar la venta. Esta información también puede ser usada para ofrecerle planes similares, y dar a conocer ofertas que se tengan en el futuro. Es importante que el sistema transaccional trabaje a la perfección para generar confianza en los clientes. Una vez se realice la compra, se debe enviar un mail automático confirmando la transacción y los datos de la misma. Adicionalmente se tienen que usar estos mail para ofrecer otros servicios adicionales como seguros, automóviles etc. Al mismo tiempo se maneja un proceso de apoyo y respaldo a los clientes con los puntos de venta físicos y los expertos detrás del portal web, brindándole al cliente las mejores alternativas de viajes.

-Precio: El precio de los productos ofrecidos por Agentur, serán similares a los ofrecidos por sus competidores, pero teniendo el valor agregado de un acompañamiento de un experto.

-Promoción: La promoción de la página se hará principalmente en Redes Sociales y en portales de búsqueda. En RRSS, se usarán las diversas plataformas como facebook e instagram para promocionar no solo la página sino todos los productos que se vayan a ofrecer y las diferentes promociones que se tengan. En estos medio es importante que las imágenes sean llamativas, y que siempre se incluya el URL de la página para obtener más información. Se realizarán estrategias de SEO y SEM para incrementar la visibilidad y posicionamiento orgánico de la página en buscadores como Google, y adicionalmente se invertirá en Google AdWords para que la página se recomiende cuando se realicen búsquedas relacionadas con viajes. La promoción del portal, también tiene que hacerse en la oficina física, recomendando a los clientes de que la visiten y la usen con frecuencia. Adicionalmente se deben usar todos los documentos e emails que se intercambien con los clientes como plataforma de promoción, siempre incluyendo un URL de la página y la proposición de valor.

-Physical (Entorno): El diseño de la página web es de suma importancia, ya que debe ser atractiva y fácil de usar. La página principal debe tener un buscador de reservas, pero principalmente debe incluir algunos de los productos que ofrece, como los paquetes de viajes. Estos productos tienen que ser atractivos visualmente para generar interés en las personas y asegurar cierta permanencia en el portal. Es importante que en la página se transmita de forma grande y llamativa la experiencia y trayectoria de la empresa para generarle confianza al cliente.

-Personal: El personal de la empresa tiene una larga experiencia en el área del turismo, que les da la capacidad de organizar los mejores planes de viajes para ofrecer a sus clientes, tanto planes generales, como personalizados a las necesidades de los clientes. Adicionalmente están entrenados para tener el mejor trato con las personas y el servicio al cliente, que es el área más importante de la empresa. Los empleados deben estar preparados para lidiar con grandes volúmenes de información cuando las ventas de la empresa aumenten, y con las herramientas para solucionar cualquier inconveniente que se tenga.

-Productividad: Contar con plataformas precisas las cuales faciliten los procesos de compras para el viaje, como son reservas de hoteles, vuelos, etc. Garantizándole al cliente el producto que compró con las condiciones deseadas. Estos portales son de vital importancia para la credibilidad en la agencia y el reconocimiento. Adicionalmente los sistemas de pagos seguros que sean efectivos tanto para la agencia como para el cliente, aportándole la seguridad necesaria para las transacciones. Es importante tener sistemas de respuesta automática, que envíe mail confirmando las transacciones y los detalles de la compra, y que adicionalmente permita tener un contacto constante con el cliente. Los empleados deben estar informados de las fechas de los viajes, para enviar mails con información importante, servicios adicionales etc, que hagan que los clientes sientan en acompañamiento de la empresa.

4.6 Implementación y ejecución

Sin importar el segmento que se esté buscando, es necesario ejecutar ciertas estrategias transversales que aumenten el tráfico en los portales y las ventas.

Se debe hacer uso de email marketing para clientes actuales tanto off line como on line. Para los clientes actuales de la parte off line, se debe generar contenido que los invite a conocer la nueva solución virtual que ofrece Agentur. Para los clientes on line el contenido debe ser enfocado a las novedades de este portal, como nuevos paquetes, destinos o incluso promociones.

Para aumentar el tráfico en RRSS y generar mayor visibilidad se pueden implementar concursos en línea en donde los likes y shares sean la medición para el ganador. Estas competencias pueden ser del tipo de concursos de fotografía, en los que los clientes compartan imágenes de su viaje, y por medio del número de likes que consigan se de un premio.

Para que la recordación de marca sea aún mayor, y se le influencie a los que visitan la página web a que realicen una compra, se pueden usar estrategias de re-marketing. Con esta estrategia podemos hacer que lo que estos clientes potenciales vieran en la página web, les aparezca en otros portales como RRSS o páginas de noticias o deportes. De esta forma se puede ejercer cierta presión para que se realice una compra.

4.6.1 Plan estratégico digital para el segmento de buscadores de capital social

Para lograr un aumento de la presencia y exposición de la página en Redes Sociales, se debe empezar por trabajar con la misma empresa, para que esta genere contenido de forma continua, de tal forma que pueda mantener las páginas actualizadas en todo momento. Este compromiso con Agentur, es fundamental para que los posibles clientes reciban información constante de la página y se cree una interacción mayor entre la empresa y sus seguidores en las diferentes RRSS.

Para una Red Social tan importante como Facebook, se debe empezar, como fue mencionado anteriormente, por tener una página dinámica que muestre contenido constantemente. Se puede adquirir publicidad en la misma página, que permita que la información de Agentur no solo la vean sus seguidores sino muchas otras personas. Gracias a que esta plataforma permite segmentar o elegir en qué lugares se muestre la publicidad y segmentar por otras variables demográficas, se debe empezar por captar la atención de personas en Colombia. A medida que la popularidad de la empresa crezca, se puede empezar a mostrar en otros países. El objetivo principal es que el número de seguidores de la página aumente, pero que también aumente la cantidad de menciones online que reciba la empresa, de tal forma que otros influenciadores en redes sociales empiecen a interactuar con la página.

El contenido que se comparta en Facebook, puede ser compartido de igual forma en otras plataformas como Twitter e Instagram, teniendo en cuenta la limitación de caracteres de cada plataforma.

Otra red social de suma importancia para aumentar las ventas de este segmento es Trip Advisor, ya que los buscadores de capital social tienen una gran confianza en las opiniones de otras personas, aun más que en la de expertos en el tema. Por esta razón se debe incentivar a los clientes actuales a que apoyen y comenten sus experiencias de viaje por este medio, de tal forma que le generen confianza a nuevos clientes y los atraiga hacia la empresa.

Para RRSS como facebook, TripAdvisor e Instagram, es importante contar con el apoyo de los clientes actuales, que puedan compartir sus experiencias y su opinión frente al servicio prestado por la agencia, los hoteles etc. y este contenido debe ser usado en estas RRSS para influenciar a los clientes potenciales. Se puede pedir a los clientes que envíen fotografías tomadas por ellos mismos en los diferentes lugares que visiten. Adicionalmente, se debe lograr que los nuevos clientes también publiquen sus experiencias y fotografías en las diferentes Redes Sociales haciendo mención a Agentur..

Es importante que la empresa brinde un seguimiento a sus viajeros, de tal forma que les pueda no solo preguntar cómo fue su experiencia y que lo publiquen sino que les pueda ofrecer

servicios adicionales en sus lugares de destino, o brindarles recomendaciones frente a las actividades que deben realizar. Esta estrategia puede ser ejecutada por medio de emailing antes, durante y después de sus viajes, generando así apoyo durante toda la experiencia.

Una estrategia que se puede realizar para atraer la atención de este segmento, es generar contenido patrocinado por la misma empresa. Se puede hacer que alguna persona influyente en RRSS cuente su experiencia con la empresa, de tal forma que la información brindada venga de parte de una fuente en que las personas confíen.

Embudo

Agentur empieza a lanzar contenido a través de las redes sociales y con publicidad pagada completamente segmentada, así mismo los clientes actuales de la página web son motivados por sus asesores para que hagan sus comentarios en las redes sociales contando sus experiencias, esto con el fin de generar credibilidad y una constante actualización de la información, todo esto utilizando # o menciones que direccionen a Agentur. La publicidad que se pague en estos portales, va a ser mostrada al segmento de buscadores de capital social, los interesados en la publicidad van a hacer click en el anuncio direccionándolos a la fan page, donde están todos los comentarios y sugerencias, adicionalmente estará el link de Agentur para que visiten la página web, este link estará conectado al home page en donde aparecerán los comentarios y menciones que ha tenido la página en Trip Advisor, premios y reconocimientos junto con las promociones y diferentes productos. Teniendo en cuenta las opiniones de los demás, los buscadores de capital social pueden empezar a buscar los tiquetes, hoteles, o paquetes (servicios en general) más destacados y comprarlos directamente por la página. A estos se les hace un seguimiento vía email teniendo en cuenta la compra y adicionalmente se les hace remarketing teniendo en cuenta lo que buscó en la página.

4.6.2 Plan estratégico digital para el segmento de puristas culturales

De acuerdo a las necesidades de este segmento, de tener una experiencia cultural profunda en los lugares que visitan, es importante contar con las experiencias de otros viajeros. Por medio de entrevistas, comentarios, fotos etc. se puede demostrar a clientes potenciales las oportunidades que les brinda Agentur, y los servicios y paquetes que ofrecen para hacer el viaje soñado.

Es necesario que la empresa, en la descripción de los planes que ofrezca, resalte los aspectos culturales de los diferentes lugares, su historia y las actividades que se pueden realizar. Para que este segmento se sienta atraído, es necesario que los planes no ofrezcan las actividades tradicionales o altamente turísticas de los diferentes lugares, sino que se puedan dar recomendaciones de actividades que hagan que las personas se sientan como un “local” más.

Es importante hacerle publicidad y énfasis al conocimiento y experiencia de los empleados de Agentur, generando contenido que demuestre el respaldo que le brinda la Agencia al portal y la asesoría que le brindan sus empleados a los clientes. En la página web se pueden resaltar los perfiles de los diferentes empleados, de tal forma que los clientes sepan quienes están detrás del portal y sientan seguridad de que se les va a brindar la mejor experiencia.

Embudo

Para atraer a este segmento a la página, se debe usar publicidad tanto en RRSS como en medios impresos y digitales como revistas y periódicos, pero lo más importante para este segmento es el voz a voz. Se debe lograr que los clientes anteriores motiven a sus conocidos a que entren a la página y vean los productos que se ofrecen. Los blogueros digitales son también de suma importancia para influenciar a las personas y convencerlos de la gran experiencia que pueden tener usando la página.

Al entrar en la página, ya sea por clicks en anuncios pagados, facebook, o por influencia de otra persona, estos verán unas ofertas en la página principal donde podrán conocer algunos de

los planes ofrecidos por la agencia. Adicionalmente en la sección de “Planes” podrán mirar otros planes que la empresa tenga preparada.

Cuando el cliente hace click en el producto que le interesa, es redirigido a una página con toda la información y descripción del plan. Si desean más información, pueden llenar un formulario con sus datos, para enviarles una cotización. Con esta información, la empresa podrá tener contacto con el cliente para dar más detalles del plan, y poder ajustarlo a las necesidades del cliente (Fechas, lugares adicionales etc.) En este punto se le ofrecerá al cliente servicios adicionales que ofrece la Agencia, así como un seguimiento a su proceso.

Si el cliente decide realizar la compra, un empleado de la Agencia coordinará todos los detalles del viaje y realizará la transacción bancaria necesaria. Adicionalmente, el cliente quedará en las bases de datos de la empresa, para futuras compras, promociones etc.

4.6.3 Plan estratégico digital para el segmento de buscadores de comodidad

En este segmento se encuentran personas que tienden a tener un poder adquisitivo mayor que los otros segmentos, al igual que una edad un poco mayor y un estilo de vida más ocupado y agitado. Por esta razón es importante que la publicidad se realice en portales online de contenido más frecuentado por este perfil de personas, como los son portales de noticias y revistas online. Por estos medios se debe hacer publicidad que muestre los diferentes paquetes y servicios completos ofrecidos, pero de una forma mucho más concreta y concisa que en otras plataformas.

Para este segmento es importante no tener que influir en las decisiones y pormenores de su viaje, sino lograr transmitir que solo se debe realizar un pago y que con eso sea suficiente para tener una experiencia completa e inolvidable. Por esto es importante que la empresa cree constantemente planes diferentes a una gran variedad de destinos que llamen la atención de estos viajeros. Los planes se deben estructurar de tal forma que transmitan calidad, pero sobre todo, que demuestren que incluyen absolutamente todos los servicios y actividades necesarias.

Embudo

Para atraer clientes que pertenecen a este segmento, se deben usar medios impresos y digitales como revistas y periódicos, pero aún más importante es el voz a voz, por lo que se debe motivar a los clientes a que cuenten sus experiencias a sus conocidos.

Las pautas que se hacen en revistas y periódicos virtuales estarán direccionadas a la parte de paquetes completos de Agentur, de esta forma encuentran desde el primer encuentro lo que están buscando. En este espacio tendrán una descripción de los productos que ofrece la empresa. Podrán solicitar una cotización del producto o paquete que les interese, dejando sus datos en el formato de cada paquete, con el cual la empresa se pondrá en contacto con ellos para decidir los detalles del viaje. Posterior a esto, los clientes no tienen que hacer nada más, ya que los empleados harán todos los trámites necesarios de acuerdo a las necesidades del cliente. Finalmente el cliente solo tendrá que dar sus datos bancarios para finalizar la transacción.

4.7 Control

Para tener un control del desempeño de la página y la evolución de la misma en el tiempo, es necesario tener en cuenta variables tanto monetarias como son las ventas de los diferentes productos, el flujo de clientes en la página y el comportamiento de navegación de la misma, y variables que tienen que ver con las RRSS como número de likes, seguidores y comentarios.

Para poder realizar este monitoreo, se debe partir de una base, que es el desempeño de estas variables el hasta el día de hoy, para en el futuro poder hacer comparaciones.

Número de seguidores en Facebook: 5,214

Número de Seguidores en Instagram: 224

Numero de likes por Post: 15-20

Puntuación en TripAdvisor: N/A

Menciones: N/A

4.8 Presupuesto

Redes sociales: \$1'500.000

Facebook - Costo por clic

Se debe manejar una muy buena segmentación, con geolocalización móvil para llegar al segmento potencial. Adicionalmente debe estar muy bien segmentado por intereses.

1. Clics al web site - \$500.000

Se manejaría para las diferentes campañas, el costo por clic promedio oscila entre \$50 y \$60 pesos. Se utilizará esta estrategia para manejar el direccionamiento de Facebook a la página de Agentur, ya que tiene grandes beneficios al ser una página de e-commerce y adicionalmente es económico y se hace la correspondiente segmentación.

2. Promoted Post - \$500.000

Costo por click oscilan entre \$200 y \$300 pesos

De esta forma y con una buena segmentación se manejan las promociones para segmentos específicos, y demás contenido dentro de facebook.

Influenciadores - \$500.000

1. Contacto directo con influenciadores, se mide por seguidores. \$100.000 por cada tres post.
2. Contacto directo con agencia FLUVIP, para negociación.
3. Convenio para tener embajadores de la marca.

Google

SEM \$3'000.000 por 4 meses. (25,000 pesos diarios para generar tráfico)

1. Comprar por palabras clave. Se debe realizar una lista de las palabras claves que estén relacionadas con Agentur y cotizar por palabra. \$3'000.000/\$palabra. Estas palabras deben ser claves para encontrar a la empresa más rápido

SEO \$1'000.000 para asesoría de experto en el tema.

1. Utilizar Google+
2. Todas las imágenes de la página deben ir indexadas.
3. Google business
4. Presencia en todas las plataformas de google

REVISTAS ESPECIALIZADAS \$3'000.000

1. Compra paquete de pauta en los diferentes portales desde \$1'000.000. SU TARGET
2. Revistas especializadas por sector.
3. Revistas desde \$1'000.000 por impresión en medios locales y regionales.
- 4.

TOTAL PRESUPUESTO: \$8'500.000

5. CONCLUSIÓN

Viajes Agentur, es una empresa líder en el sector minorista de viajes en su región y tiene un alto potencial de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. Para poder llegar a una expansión a este nivel, la empresa debe adaptarse a las tecnologías actuales, donde las transacciones en línea son cada vez más comunes, y lentamente están igualando si no sobrepasando las transacciones hechas en oficinas físicas.

Debido a esto, la empresa decidió lanzar un portal web llamado agentur.com, donde podrían juntar el servicio al cliente que los caracteriza, la experiencia en el sector del turismo y el respaldo de expertos, con un portal transaccional en línea donde sus servicios pudieran llegar a un público mayor. Debido a la falta de mercadeo digital que se hizo a la página, las ventas de la misma nunca tuvieron un incremento significativo.

Para que un portal de este tipo funcione, y más teniendo en cuenta la competencia que se tiene el sector del turismo, es necesario realizar un plan de mercadeo online que sea capaz de posicionar a la empresa y su portal, y que en últimas se genere un gran volumen de ventas.

Para lograr esto, primero se debió segmentar al público objetivo para tener claro a qué clientes se quiere llegar, cuáles son sus características y qué estrategias específicas se deben realizar para atraer a estos clientes.

Durante el desarrollo de este trabajo, se llegó a la conclusión de que un plan de mercadeo es solo el comienzo para tener un portal web exitoso, es también de suma importancia la administración del mismo. Se debe lograr que el portal esté bien posicionado en buscadores web, que se le haga publicidad al mismo en diferentes medios, ya sean redes sociales o revistas y periódicos online. Se destacó la importancia de las redes sociales como método de promoción y de generar relaciones con los clientes.

Con un plan de mercadeo se sientan las bases para el manejo y posicionamiento de la página, para darle a los directivos de la empresa los lineamientos sobre cómo deben administrar su página para volverla visible. Cabe destacar que por más que se cumpla el plan de mercadeo a la perfección, la parte más importante de todo para que el portal tenga éxito depende de la empresa misma; el contenido. Es crucial que la empresa tenga claros los diferentes segmentos a los que el portal está enfocado y dónde debe tener el contacto con estos. Adicionalmente mantener un alto y constante volumen de contenido en su portal web, no solo ofreciendo los mejores paquetes de viajes, asesoría y atención, sino también en redes sociales, creando comentarios y un efecto “voz a voz” o mejor “like a like” que le permite tener un crecimiento constante y reconocimiento de esta plataforma.

Se llegó a la conclusión que la empresa debe trabajar duro para que el portal se vuelva una parte importante de sus ingresos, pero que lo más importante de todo es que la empresa no puede perder su esencia de agencia de viajes física, pues es esta característica la que la diferencia de la competencia. La empresa no puede caer en la trampa de intentar transformar la página en una como las de su competencia pues sería desperdiciar años de experiencia en el sector.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMADEUS. (2015). FUTURE TRAVELER TRIBES 2030: Understanding Tomorrows Traveler. Future Foundation.
- Analytics, G. (10 de Abril de 2016). Obtenido de <https://analytics.google.com/analytics/web/#report/defaultid/a15210572w31362884p30393049/>
- Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar mercados. Madrid: Espasa Libros.
- Kumar, N. (2006). From Market Segments to Strategic Segments. Harvard Business School Press .
- Lovelock, C. (1997). Mercadotecnia de servicios. Mexico: Prentice Hall.
- Lovelock, C. (2009). Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia. Mexico: Pearson Education.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). Principles of Service Marketing and Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Ostaseviciute, R., & Sliburyte, L. (2008). Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market. Engeneering Economics , 97-102.