

“MERCADERO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO  
DE AVIANCA TOURS - AVIANCATACA S.A”

FREDY NELSON BRYAN  
DAVID ANGEL OCHOA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO  
BOGOTÁ D.C.  
2012

“MERCADERO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO  
DE AVIANCA TOURS - AVIANCATACA S.A”

FREDY NELSON BRYAN  
DAVID ANGEL OCHOA

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Mercadeo

ASESOR  
Dr. Edgardo Erazo

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO  
BOGOTÁ D.C.  
2012

## **DEDICATORIA**

Esta es una dedicatoria muy especial.  
El reconocimiento a los resultados es el fruto a  
los esfuerzos realizados.  
Gracias familia por siempre estar a mi lado.

*Fredy Bryan*

A Dios, mi madre y mi prometida mil gracias por  
todo su apoyo, paciencia y sobre todo por todo  
su amor.

*David Ángel*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVO GENERAL .....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1. MARCO TEÓRICO.....	17
2. ANÁLISIS INTERNO .....	19
2.1 EMPRESA.....	19
2.1.1 Reseña Histórica de Avianca .....	19
2.2 GENERALIDADES.....	20
2.2.1 Misión.....	20
2.2.2 Visión 2015 .....	21
2.2.3 Norte Estratégico .....	21
2.2.4 Valores.....	21
2.3 PRESENTACIÓN AVIANCA TOURS.....	23
2.3.1 Visión, Misión y Estrategias corporativas .....	24
2.3.1 Análisis del Portafolio .....	25
2.4 PRODUCTO.....	26
2.5 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO .....	28
2.5.1 Determinación del ciclo de vida del producto .....	29
2.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE VENTAS DE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS, CANTIDADES Y VALORES.....	32
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	33
3.1 MERCADO .....	33
3.1.1 Análisis de la estructura del mercado.....	33
3.4 PRINCIPAL TENDENCIAS - TENDENCIAS DEL MERCADO.....	40
4. CONSUMIDOR – USUARIO .....	43
4.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR POR TENDENCIAS DE MERCADO .....	44
4.2 CENTRO DE COMPRA .....	44
5. COMPETENCIA.....	46
5.1 PRINCIPALES COMPETIDORES.....	46
5.2 DESPEGAR.COM.....	46
5.3 LAN TOURS.....	47
5.3.1 Beneficios.....	49
6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	52

7.	DIAGNOSTICO, PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	56
7.1	DOFA – AVIANCA TOURS .....	56
7.2	DIAGNOSTICO .....	57
8.	OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO .....	58
8.1	OBJETIVOS CUALITATIVOS .....	58
8.1.1	Estimular la prueba del producto.....	58
8.2.1	Ventas .....	59
8.2.2	Rentabilidad .....	59
8.3	ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING .....	59
8.4	PROGRAMAS DE MARKETING.....	60
8.4.1	Producto.....	60
8.4.2	Precio .....	62
8.5	DISTRIBUCIÓN .....	64
8.5.1	Aumentar los canales de distribución.....	64
8.6	MEZCLA PROMOCIONAL.....	66
8.6.1	Venta personal (Venta Interior) .....	66
8.10	PROGRAMAS DE ACCIÓN .....	73
9.	PRESUPUESTO .....	77
10.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	78
11.	CONCLUSIONES Y RESULTADOS ESPERADOS.....	80
	BIBLIOGRAFÍA.....	811
	ANEXOS .....	822

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Paquetes de los 3 últimos años. ....	32
Tabla 2. Medición del mercado. ....	36
Tabla 3. Matriz perfil competencia. ....	53
Tabla 4. Fijación Precios. ....	63
Tabla 5. Política de descuento. ....	64
Tabla 6. Precios promedios. ....	67
Tabla 7. Presupuesto. ....	77

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 2. Ventas mes a mes.....	32
Gráfica 3. PIB Trimestral 2001-2011.....	38
Gráfica 4. Motivo de viaje de los turistas nacionales. ....	39
Gráfica 5. Motivo de viaje de los turistas internacionales. ....	39
Gráfica 6. Análisis diamante. ....	53

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis de atributos. ....	26
Cuadro 2. Análisis de posicionamiento. ....	28
Cuadro 3. Ciclo de vida del producto ....	29
Cuadro 4. Factores Clave de Éxito. ....	31
Cuadro 5. Consumidor. ....	43
Cuadro 6. Análisis de competencia. ....	52
Cuadro 7. DOFA ....	56
Cuadro 8. Categoría - Estrategia. ....	60
Cuadro 9. Posicionamiento o reposicionamiento de la marca. ....	61
Cuadro 10. Posicionamiento Avianca Tours. ....	62
Cuadro 11. Categoría de precios. ....	63
Cuadro 12. Cuadro de Mando. ....	79



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Avianca Tours.....	23
Figura 2. Deprisa. ....	23
Figura 3. Avianca Tours.....	23
Figura 4. Flujo cadena de valor.....	35
Figura 5. El tipo de Estrategia.....	65
Figura 6. Cadena de Valor.....	66
Figura 7. Anuncio Correo Electrónico .....	69
Figura 8. Anuncio Avianca Tours.....	70
Figura 9. Anuncio Facebook.....	71
Figura 10. Página Web.....	75
Figura 11. Portales de Anuncios.....	76

## LISTA DE FOTOGRAFÍA

	Pág.
Fotografía 1. Avianca Sede Bogota Av 26. ....	22
Fotografía 2. Imagen promocional. ....	24

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Flujo de Caja Proyectado. ....	83
Anexo B. Calendario de Ejecución.....	84
Anexo C. Presupuesto de gastos de mercadeo. Gastos de publicidad. ....	85
Anexo D. Presupuesto de gastos de mercadeo – Relaciones públicas. ....	86
Anexo E. Presupuesto de gastos de mercadeo – marketing directo.....	87
Anexo F. Presupuesto de gastos de mercadeo – Gastos de Promoción.....	88

## INTRODUCCIÓN

Avianca Tours, unidad de negocio de la aerolínea Avianca se originó como una estrategia comercial para ocupar las sillas vacías de los aviones, lográndose convertir al cabo de unos años en un caso de negocio exitoso, el cual aprovechando la iniciativa de la empresa por apostarle al turismo por medio del lanzamiento de DESKUBRA y su buen manejo de marketing, se consolidó en su momento como el boom del turismo en aquel entonces (1997) en el país

Hoy en día, la unidad de negocio, se dedica a la oferta de servicios turísticos, incluyendo en su estructura de negocio el componente aéreo y terrestre; esto quiere decir que todos sus servicios están diseñados con el servicio de transporte aéreo e incluye servicios en tierra, como alojamiento, alquileres, eventos, cruceros, etc., catalogados de este tipo en esta industria

A pesar de su éxito en el pasado, esta Unidad de Negocio se ha visto relegada dentro de la política comercial, de ventas y de mercadeo de la compañía. Ahora solo se utiliza con el fin de llenar las sillas vacías de los aviones y no como una forma de posicionar la marca y de que haya un mayor crecimiento en ventas y participación de la aerolínea en el mercado.

Por lo anterior, este trabajo de mercadeo estratégico y operativo busca dimensionar la unidad de negocio para que su importancia se concebida dentro de las políticas de la empresa.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Turismo es una parte de las locomotoras que halan la economía colombiana y aportan gran porcentaje al PIB y a la generación de empleo. Existe una gran cantidad de competidores, con unas barreras a la entrada que no se consideran muy fuertes, donde las capacidades Financieras y económicas influyen para ser parte de las empresas líderes pero no para ser parte de la competencia pequeña.

De este modo, Avianca Tours es una unidad de negocios de Avianca, la menos desarrollada de todas y la que se podría perfilar para hacer crecer la rentabilidad y fidelización con los clientes. El bajo desarrollo tecnológico, la gran competencia, que sea visto como segundo plano entre toras hacen de esta BU una unidad de negocios en la que se puedan establecer ciertos tipos de estrategias para maximizar su utilidad y su labor dentro del conglomerado Avianca- Taca, en un sector de expansión como es el del turismo

## JUSTIFICACIÓN

Avianca Tours, unidad de negocio de la aerolínea Avianca se originó como una estrategia comercial para ocupar las sillas vacías de los aviones, lográndose convertir al cabo de unos años en un caso de negocio exitoso, el cual aprovechando la iniciativa de la empresa por apostarle al turismo por medio del lanzamiento de DESKUBRA y su buen manejo de marketing, se consolidó en su momento como el boom del turismo en aquel entonces (1997) en el país.

Para este fin, se tuvo que desarrollar plataformas tecnológicas de avanzada para poder ofrecer esta integración, aparte de todo un crecimiento expansivo a otros sectores diferentes al de la operación principal, la cual es el transporte aéreo e iniciar al camino del entender más en detalle la industria del turismo.

A partir de que hubo un posicionamiento notorio y alianzas estratégicas con agencias de viajes con gran posicionamiento en el país, comenzaron a ver en DESKUBRA una gran oportunidad de ampliar sus oportunidades y portafolio, haciendo que Avianca se descuidará y perdiera la intensidad en cuanto al negocio del turismo, ya que todo lo estaban haciendo las Agencias de viajes; esta tendencia de mercado hizo que DESKUBRA perdiera el norte de estrategias de mercadeo rentables y acordes a la realidad de la misma compañía y el mercado del turismo, la no incorporación de sistemas de vigilancia del mercado, renovación de producto y lo más importante adaptación al cambio. En este último hacemos un especial énfasis, debido a que desafortunadamente, la creación y reserva de planes turísticos presenta las siguientes restricciones, lo cual hace perder valor particularmente a la venta de esta clase de servicios:

- Baja flexibilidad del sistema frente a desarrollos y actualizaciones en procesos de creación, administración y distribución de múltiples inventarios y tarifas de planes turísticos.
- Limitantes funcionales de la actual herramienta tecnológica frente a nuevas integraciones con otros sistemas de la compañía.
- Proceso de creación y distribución de reservas de planes turísticos ineficiente.
- Se castiga tiempos de servicio y de análisis por labores manuales (procesos operativos dispendiosos y tiempos de respuesta inadecuados).

Hoy en día, la unidad de negocio, se dedica a la oferta de servicios turísticos, incluyendo en su estructura de negocio el componente aéreo y terrestre; esto quiere decir que todos sus servicios están diseñados con el servicio de transporte aéreo e incluye servicios en tierra, como alojamiento, alquileres, eventos, cruceros, etc., catalogados de este tipo en esta industria. Una vez de haber identificado las diferentes oportunidades que posee el direccionamiento de esta unidad de negocio, hoy llamada Avianca Tours, es posible emprender por medio de un modelo de mercadeo estratégico el desarrollo puntual de planes de marketing estructurados y acordes a la realidad del mercado actual, incluyendo en este tecnología, mejora en procesos, aprovechamiento del brand equity y lo más importante, manteniendo la diferenciación que ha caracterizado los servicios prestados por la aerolínea, logrando así ser un participante reconocido en el sector del turismo a nivel nacional e internacional a corto y mediano plazo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Formular y proyectar los impactos de un Plan de Mercadeo Operativo, partiendo del diagnóstico e investigación del Mercadeo Estratégico para la unidad de negocio Avianca Tours, para la aerolínea AviancaTaca S.A.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Dar un análisis detallado de cómo a partir del direccionamiento estratégico en la unidad de negocio Avianca Tours, se lograrían mejorar sus resultados operacionales.
2. Evidenciar la realidad de la unidad de negocio Avianca Tours a partir del marketing estratégico y conocer su atractivo de negocio.
3. Potencializar por medio de planes operativos la unidad de negocio Avianca Tours, apoyados de la realidad del mercado turístico en Colombia y algunos países donde tiene la operación la aerolínea AviancaTaca S.A
4. Determinar estrategias sólidas para plantear mercadeo operativo (producto, precio, promoción y plaza), basados en los resultados evidenciados en el marketing estratégico.



5. Recomendar a sus sistemas de vigilancia del entorno y de competencia, dentro de sus procesos para lograr ser más competitivos en su mercado.
6. Elaborar estrategias que potencialicen el Bran Equity de la unidad de negocio Avianca Tours.
7. Definir la estructura organizacional y operativa que esté acorde al Norte Estratégico de AviacaTaca S.A.
8. Elaborar un plan de mercadeo operativo que presente el análisis financiero y sus indicadores de éxito Costo & Beneficio
9. Proponer diferentes estrategias dentro del marketing mix

## **1. MARCO TEÓRICO**

Avianca Tours, unidad de negocio de la aerolínea Avianca se originó como una estrategia comercial para ocupar las sillas vacías de los aviones, lográndose convertir al cabo de unos años en un caso de negocio exitoso, el cual aprovechando la iniciativa de la empresa por apostarle al turismo por medio del lanzamiento de DESKUBRA y su buen manejo de marketing, se consolidó en su momento como el boom del turismo en aquel entonces (1997) en el país. Para este fin, se tuvo que desarrollar plataformas tecnológicas de avanzada para poder ofrecer esta integración, aparte de todo un crecimiento expansivo a otros sectores diferentes al de la operación principal, la cual es el transporte aéreo e iniciar al camino del entender más en detalle la industria del turismo.

A partir de que hubo un posicionamiento notorio y alianzas estratégicas con agencias de viajes con gran posicionamiento en el país, comenzaron a ver en DESKUBRA una gran oportunidad de ampliar sus oportunidades y portafolio, haciendo que Avianca se descuidará y perdiera la intensidad en cuanto al negocio del turismo, ya que todo lo estaban haciendo las Agencias de viajes; esta tendencia de mercado hizo que DESKUBRA perdiera el norte de estrategias de mercadeo rentables y acordes a la realidad de la misma compañía y el mercado del turismo, la no incorporación de sistemas de vigilancia del mercado, renovación de producto y lo más importante adaptación al cambio. En este último hacemos un especial énfasis, debido a que desafortunadamente, la creación y reserva de planes turísticos presenta las siguientes restricciones, lo cual hace perder valor particularmente a la venta de esta clase de servicios:

- Baja flexibilidad del sistema frente a desarrollos y actualizaciones en procesos de creación, administración y distribución de múltiples inventarios y tarifas de planes turísticos.
- Limitantes funcionales de la actual herramienta tecnológica frente a nuevas integraciones con otros sistemas de la compañía.
- Proceso de creación y distribución de reservas de planes turísticos ineficiente.
- Se castiga tiempos de servicio y de análisis por labores manuales (procesos operativos dispendiosos y tiempos de respuesta inadecuados).

Hoy en día, la unidad de negocio, se dedica a la oferta de servicios turísticos, incluyendo en su estructura de negocio el componente aéreo y terrestre; esto quiere decir que todos sus servicios están diseñados con el servicio de transporte aéreo e incluye servicios en tierra, como alojamiento, alquileres, eventos, cruceros, etc., catalogados de este tipo en esta industria. Una vez de haber identificado las diferentes oportunidades que posee el direccionamiento de esta unidad de negocio, hoy llamada Avianca Tours, es posible emprender por medio de un modelo de mercadeo estratégico el desarrollo puntual de planes de marketing estructurados y acordes a la realidad del mercado actual, incluyendo en este tecnología, mejora en procesos, aprovechamiento del brandequity y lo más importante, manteniendo la diferenciación que ha caracterizado los servicios prestados por la aerolínea, logrando así ser un participante reconocido en el sector del turismo a nivel nacional e internacional a corto y mediano plazo.

## 2. ANÁLISIS INTERNO

### 2.1 EMPRESA

**2.1.1 Reseña Histórica de Avianca.** Avianca S. A. (acrónimo de *Aerovías del Continente Americano*, anteriormente *Aerovías Nacionales de Colombia*) es la primera aerolínea fundada en América y la segunda en el mundo, un par de meses después de la holandesa KLM

Desde 1919, Avianca ha sido la aerolínea bandera de Colombia y en la actualidad se destaca por ser la aerolínea más grande del país, aunque hubo otras anteriores que no continúan existiendo en la actualidad, y es además una de las más importantes de Iberoamérica. Ofrece un gran número de destinos desde Colombia a otros países de América, y Europa gracias a su número de aviones y a las alianzas que mantiene con varias aerolíneas de todo el mundo.

Su especialización son los viajes en vía aérea.

Avianca forma parte del SynergyGroup, un grupo aeroespacial sudamericano creado en 2003 y dirigido por Germán Efromovich. El grupo cuenta además con seis aerolíneas filiales, dos en Colombia, una en Brasil y dos en Ecuador: *Helicol*, *Tampa Cargo*, *Avianca Brasil*, *AeroGalyVIP*; además de *Capital Airlines* en Nigeria, al igual que Wayra en Perú hasta su liquidación en 2006.

En el año 2007, la compañía anunció la compra de 60 aeronaves al fabricante europeo Airbus, aeronaves que se han ido incorporando paulatinamente desde 2008.

Al mismo tiempo se llevó a cabo la compra de 10 aviones tipo Boeing 787, siendo éste el cliente inaugurador sudamericano en el año 2012. Además el Synergy Group ha firmado una orden de compra de 10 equipos Airbus A 350, siendo éste el cliente inaugurador sudamericano en el año 2015.

En 2010 se anunció la incursión de la entrada de la aerolínea a Star Alliance.

Avianca ha mantenido el servicio de transporte aéreo de correo, carga y viajeros, sorteando toda clase de obstáculos, guiada por el afán de abrir las fronteras y siempre innovando para mantener la mejor oferta a sus clientes y aprovechando la ubicación estratégica de Colombia, así como los beneficios que ello implica para los traslados punto a punto y las conexiones.

Hoy, bajo una filosofía de servicio seguro, puntual y cálido y una moderna flota de aeronaves de corto, mediano y largo alcance, Avianca opera un promedio de 290 vuelos directos diarios a 22 destinos en Colombia y a 22 puntos en América y Europa. Dentro de Colombia, sólo Avianca garantiza la operación de puentes aéreos (enlaces directos y frecuentes) entre las principales ciudades del país y, desde su centro de conexiones en Bogotá, ofrece múltiples opciones de vuelo y conectividad a:

- ❖ 21 puntos nacionales
- ❖ 77 destinos internacionales servidos en código compartido.
- ❖ Más de 1.000 lugares en todo el mundo, cubiertos a través de convenios comerciales con aerolíneas de reconocimiento internacional.

Así, los viajeros cuentan con múltiples posibilidades de conexión entre destinos operados directamente o a través de acuerdos interlineales y/o de código compartido con 170 aerolíneas de reconocimiento internacional, así como las posibilidades a destinos dentro de Brasil y Ecuador, a través de Ocean Air y VIP S.A., respectivamente, aerolíneas miembros del Grupo Synergy. Entre otras de las aerolíneas con las que Avianca mantiene, fortalece y amplía acuerdos comerciales se cuentan como Satena, Taca, Delta Air Lines, Air China, mexicana de Aviación y Air Canadá.

## **2.2 GENERALIDADES**

**2.2.1 Misión.** Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad.

**2.2.2 Visión 2015.** Ser la aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo.

- El mejor lugar para trabajar.
- La mejor opción para los clientes.
- Valor excepcional para los accionistas.

**2.2.3 Norte Estratégico.** El norte estratégico de la compañía AviancaTaca Holding S.A. es el trazado para las aerolíneas en las cuales tiene sus inversiones más importantes. Dicho norte enmarca su gestión administrativa como empresa controlante.

**2.2.4 Valores.**

- **Seguridad:** protegemos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros comprometiéndonos de lleno con su bienestar. Nos ganamos su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin. Trabajamos con rigor cuidando nuestra integridad.
- **Honestidad:** actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.
- **Pasión y Calidez:** ganamos corazones y afecto, al imprimir un cálido entusiasmo a nuestro trabajo. Lo que hacemos refleja nuestras más profundas creencias. Asegurarnos que nuestra asistencia hace más felices a las personas nos genera satisfacción.
- **Un equipo:** somos un solo equipo. Nos cuidamos y apoyamos unos a otros. Creamos vínculos estrechos con los que están a nuestro alrededor. Honramos a nuestros compañeros de equipo y a aquellos a quienes servimos. Combinando nuestros talentos entregamos experiencias inspiradoras en cada viaje y cada día.
- **Excelencia:** con disciplina, inteligencia y pro-actividad buscamos la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes. Estamos comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad.

**2.2.5 Objetivos Corporativos 2011 a 2015.** En el año 2011 AviancaTaca Holding S.A. enmarcó su gestión en los objetivos corporativos 2011-2015, trazados para las compañías operativas en las cuales tiene sus inversiones más importantes, así:

- **En rentabilidad:** Mejorar los niveles de EBIT1 y diversificar las unidades de negocio para aportar a una mejora en la rentabilidad.

1 EBIT: *Earnings before interest and taxes* (Ingresos antes de Interés e Impuestos)

- **En posición estratégica:** Avanzar en el posicionamiento de la marca en los mercados servidos, con miras a facilitar el cumplimiento de las metas de crecimiento y expansión.
- **Con los clientes:** Ganar la preferencia de los clientes evolucionando hacia la construcción conjunta de un servicio excelente y cálido.
- **Con los colaboradores:** Convertir a AviancaTaca en el mejor lugar para trabajar. Para ello se hace preciso adoptar como pilares de nuestra labor, los valores de la empresa y consolidar una cultura interna centrada en las necesidades de los clientes.

**2.2.6 Localización.** Su centro de conexiones está localizado en el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, desde donde opera vuelos programados y chárter a diferentes destinos nacionales e internacionales en América y Europa. Tras una fuerte crisis económica como consecuencia de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, la aerolínea formó una alianza con Aces y SAM, la cual se disolvió en 2003 con la liquidación de la última, el sometimiento de la compañía al C-11 y su posterior venta en 2004 al SynergyGroup[

Fotografía 1. Avianca Sede Bogota Av 26.



Avenida Calle 26 N° 59-15, Bogotá, Cundinamarca

## 2.2.7 Portafolio de productos

- **Avianca Services.** Avianca Services es una de las unidades de negocio, encargada de prestar los servicios de ingeniería y mantenimiento en los diferentes aeropuertos y en el mantenimiento de las aeronaves. Además cuenta con un programa de entrenamiento en donde se capacita al personal en lo referente a mantenimiento y manejo de mercancías peligrosas. Recientemente se afiliaron a este servicio las aerolíneas Air Cometde España y Aerolíneas Argentinasde Argentina para que esta les preste los servicios de asistencia en el Aeropuerto Internacional El Doradode Bogotá.En octubre de 2008 la aerolínea Satena dio a conocer un nuevo acuerdo con Avianca Services, en el que esta última se va a encargar de prestar los servicios en tierra como manejo de equipaje, parqueo y manejo en rampa de la aerolínea en sus operaciones en Bogotá.

Figura 1. Avianca Tours.



Avianca Tours (antes llamada Deskubra) promueve diferentes planes turísticos en Colombia y el mundo, a través de los destinos de Avianca y SAM, aprovechando las alianzas con diferentes hoteles y restaurantes en cada uno de sus destinos ofrece diferentes alternativas de acuerdo a las necesidades del cliente.

Figura 2. Deprisa.



En 1996 se creó Deprisa, como evolución de Avianca Servicios Postales, para el manejo logístico especializado de documentos, paquetes y carga, con el respaldo de la operación y las amplias frecuencias de Avianca–SAM y sus alianzas.

## 2.3 PRESENTACIÓN AVIANCA TOURS

Figura 3. Avianca Tours.



Oficina Principal ubicada en la Carrera 13 No.77a – 80, Bogotá, Colombia

El reciente desarrollo del sector turístico colombiano evidencia la importancia que ha tenido para Avianca.

Avianca Tours (antes llamada Deskubra) promueve diferentes planes turísticos en Colombia y el mundo, a través de los destinos de Avianca y SAM, aprovechando las alianzas con diferentes hoteles y restaurantes en cada uno de sus destinos, ofrece diferentes alternativas de acuerdo a las necesidades del cliente.

Fotografía 2. Imagen promocional.



**2.3.1 Visión, Misión y Estrategias corporativas.** Actualmente Avianca Tours no ha desarrollado una visión o misión ni estrategias corporativas.

El objetivo de la Dirección de Avianca Tours es Desarrollar toda la estrategia de turismo a través de la red de rutas de Avianca con el objetivo de motivar a los clientes para que viajen, dándole un especial énfasis al destino Colombia por ser una aerolínea nacional y porque todos nuestros destinos finalizan en el mismo.



- **Segmento.** Avianca Tours está enfocado al segmento de turismo vacacional tanto nacional como internacional y especializado.

Avianca vio la necesidad y oportunidad de crear esta nueva unidad de negocios porque evidencio un potencial muy interesante en la industria de turismo, es un sector que ha venido creciendo en los ámbitos nacional e internacional.

Avianca ha sido muy fuerte en el segmento especializado, pero en el contexto turístico de descanso había grandes posibilidades, así que le apostó y se han visto grandes los resultados.

### 2.3.1 Análisis del Portafolio.

- **Producto.** La línea de productos de vacaciones de la aerolínea Avianca tours, le ofrece planes turísticos a los destinos nacionales e internacionales más increíbles y a precios muy cómodos.
- **Descripción de Los Productos.** Avianca Vacacional Nacional e Internacional: Diseñado para grupos familiares o grupos en general.

Avianca Especializado creado para las diferentes necesidades de los usuarios o clientes, tales como planes románticos, planes de gastronomía, planes de aventura

Avianca Tours lanzo hace unos meses nuevos planes entre ellos se destaca.

Avianca Tours Golf para llegar a los amantes de este deporte, y para este semestre se tiene planeado sacar un producto sólo para buceo. También se va a expandir el portafolio a las personas que gustan del ejercicio.

Un producto a destacar bandera es el Festival Vallenato, además son participantes de todas las ferias y eventos representativos a nivel nacional donde se tenga cubrimiento; donde quiera que haya un concierto importante en el mundo, se hace presencia. Se apoyan las ciudades pequeñas e intermedias, porque se le está aportando al turismo con la evidencia que no sólo está hecho para las ciudades capitales.

Además la línea de productos de vacaciones de la aerolínea Avianca tours, ofrece también planes turísticos a los destinos internacionales increíbles y a precios muy cómodos, ya sea a nivel personal, familiar, amigos, con la empresa.

## **2.4 PRODUCTO**

Análisis de atributos se encuentra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Análisis de atributos.

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	BENEFICIOS
<b>Atributos</b>			
<b>Fórmula o núcleo</b>	Ofrecer servicios turísticos a la medida y necesidades del cliente.		servicios turísticos nacionales, internacionales y/o especializados, de acuerdo a las preferencias de los diferentes clientes y a las tendencias que desarrolla el mercado
<b>Calidad</b>	Cumplirle al cliente con lo pactado, darle lo adquirido y tratar de superar sus expectativas  Cumplimiento de la promesa de valor con altos estándares de calidad		El cliente recibirá a satisfacción los servicios contratados
<b>Marca Estrategia-Imagen</b>	Tiene respaldo de casa matriz importante y posicionada  Tiene alianzas estratégicas con empresas fuertemente posicionadas en el mercado		respaldo, credibilidad, cubrimiento y confianza
<b>Empaque-Diseño</b>	N - A	N - A	N - A
<b>Surtido-Variedades</b>	Gran variedad de opciones según requerimientos y necesidades del cliente, gracias a cobertura de las alianzas estratégicas	Aumenta las posibilidades para cliente brindándole lo que necesite y mostrándole opciones que no ha contemplado	
<b>Servicio</b>	Los clientes poseen el más eficiente medio de transporte tiempo/precio  cumplimiento en el servicio al cliente  empaquetamiento de servicios	Eficiencia en el medio de transporte maximiza el tiempo estimado brindando confort y calidad  brinda tranquilidad, estatus y seguridad  brinda al cliente la posibilidad de encontrar todos los servicios que necesite en un solo lugar	
<b>Garantía</b>	polizas de cumplimiento por lo pactado	Todo contrato trae cláusulas de cumplimiento, para asegurar la oferta de valor brindando mediante tranquilidad, seguridad en la compra	
<b>Precio</b>	Precio elevado, Se encuentra entre los más altos del mercado	Da una pauta de buen servicio al cliente sobre nuestros productos  Nuestros productos lo valen	

## 2.5 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO

Cuadro 2. Análisis de posicionamiento.

	<b>AVIANCA</b> • Trabajo por la Calidad del Servicio prestado (Aéreo & Terrestre)
	<b>LAN TOUR</b> - Oferta de destinos alrededor del mundo.
	<b>AVIATOURS</b> • Variedad y disponibilidad de Servicios
	<b>DESPEGAR.COM</b> • Precios Bajos

POSICIONAMIENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Ventaja Competitiva</b>	Trabajo por la Calidad del Servicio prestado (Aéreo & Terrestre)
<b>Visión y Marca</b>	Trabajo por la calidad en el servicio a sus clientes, con el respaldo de una marca reconocida.
<b>Motivación</b>	Descanso/Calidad en el Servicio Contratado/Privilegios de atención/Diversidad de ofertas.
<b>Target</b>	Profesionales interesados en vivir experiencias de viaje (descanso), durante su tiempo de vacaciones.
<b>Beneficios Diferenciadores</b>	<b>Emocional:</b> - Generar experiencias a partir de la tranquilidad, confort y seguridad. <b>Racional:</b> - El cliente reciba a satisfacción los servicios contratados
<b>Propiedad de la Marca</b>	Generador de productos especializados.
<b>Personalidad de la Marca</b>	Clasica/Social/Alto Status Social/Solida

## 2.5.1 Determinación del ciclo de vida del producto.

Cuadro 3. Ciclo de vida del producto

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
tasa de crecimiento de las ventas		Alto: 13.1%		
cambio en tasa de crecimiento		Incremental		
cambio en el producto		Alto: Diversidad de servicios		
cambio en el proceso de servicio		Moderados: Desarrollo tecnológico y nuevos procesos		
utilidades acumuladas		positivo		
flujo de caja		positivo		
costos de ventas		Moderados: Sujeto a desarrollos tecnológicos y nuevos procesos		
Numero de segmentos		14: Tendencias del mercado evidenciadas		
Consumidores		Profesionales: 26 - 65		
Competencia		Consolidada		



El ciclo de vida para el producto de Descanso y Playa que es el producto fuerte de Avianca Tours es un producto que se encuentra en Desarrollo que lleva muchos años en el mercado, pero debido a las condiciones y tendencias en el mercado nacional e internacional se encuentra cada vez más en expansión.

## **2.6 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO USADOS ACTUALMENTE**

Avianca Tours no cuenta actualmente con ningún plan de mercadeo definido y propio para desarrollarse como una unidad fuerte dentro de las Unidades de Negocio de Avianca.

Realmente el mercadeo es centralizado desde la compra de tiquetes y no se preocupan por generar planes o estrategias de mercadeo apropiados para Avianca Tours. Por consiguiente existen 3 estrategias que usa la compañía actualmente:

1. Aumentar la ocupación por ruta
2. Reaccionar frente a las políticas, programas y promociones de la competencia directa
3. Suministrar productos estándar y especializados a los aliados

El mercadeo Estratégico se aplica muy poco y se preocupa por la reacción en vez de la acción y pro actividad. No existe clara una estrategia de posicionamiento y no se hace un énfasis fuerte en los productos diversificados.

Cuadro 4. Factores Clave de Éxito.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PRIMITIVO	BASICO	MADURO	SOFISTICADOS	ACCIONES
1. Planificación Marketing	X				Esta planificación no solo se debe hacer anual, debe hacerse por lo menos trimestralmente y dependiendo del feedback que de el mercado, como tendencias y competencia. Se deben hacer excepciones a lo estipulado en el presupuesto y dependiendo de la gravedad y prontitud.
2. Investigación de Marketing	X				Hoy en día no se maneja una base de datos importante para poder manejar al respecto. Es por ello que proponemos que se implemente con una buena administración e la misma. Base de las estrategias comerciales.
3. Orientación al Producto	X				La importancia de tener una oferta focalizada dependiendo al target objetivo se hace relevante para la estrategia. Definir qué producto a qué tipo de cliente y en qué momento comunicarlos, es fundamental, para pasar al nivel de sofisticados.
4. Segmentación del Mercado	X				El uso de estudios de mercado ofrecidos por terceros, como en el caso de Nilzen, pueden dar una radiografía clave de cómo poder reaccionar frente a la competencia; en base a este poder identificar que target falta por ser trabajado, daría un ingrediente clave a la estrategia.
5. Orientación a la Competencia		X			Dado que el marketing es reactivo, se debe de migrar uno proactivo en el que Avianca Tours pueda pisar primero que los demás.
6. Orientación Fijación de Precio	X				Los precios debe fijarse a través de un estudio interno de costos de la compañía, pero se debe tener en cuenta la competencia y también en cuanto fijarlos para que la rentabilidad sea mayor al mejor precio. Estudio de costos interno, estudio precios de la competencia, mirar si se dan promociones, como nos percibe el cliente final. Resultado, Poner precios más objetivos
7. Orientación a los canales				X	Dado que la planificación de marketing esta dado por presupuesto, es indispensable tener herramientas de medición con la cuales podamos identificar el impacto en los diferentes medios en los cuales se hace la comunicación del producto, para así maximizar su utilidad
8. Comunicación de Marketing		X			Aprovechar los canales que se tienen por medio de la venta de tickets y poder potencializar el negocio en los canales del contacto con el cliente por medio de revistas, publicaciones e información para el reconocimiento del cliente.
9. Orientación a la velocidad del mercado	X				Estamos en un nivel primitivo porque no creamos ni nos anticipamos. El mercado crece así como las oportunidades y por lo tanto la satisfacción al cliente es normal. Se deben buscar nuevos proyectos y satisfacer al consumidor antes que la competencia. Promover nuevos planes, nuevas alianzas, nuevos servicios
10. Desarrollo de Productos Nuevos	X				En este aspecto la acción a ejecutar es trabajar sobre manera en la capacitación de personal especializado en la investigación y desarrollo, por medio de herramientas operativas que le permitan a los analistas ofrecer conceptos claves para la toma de decisiones por parte de la estrategia.
11. Organización de Marketing	X				Es muy marcado que el departamento de ventas determinen presupuesto de la unidad de negocio, es por ello que se deben alinear la comunicación y el producto para poder incrementar la participación del mercado.
12. Rol Dpto Marketing		X			No debe delimitar solo a apoyar al departamento de ventas, El dpto. De marketing no puede estar restringido a otro departamento, debe planear el presupuesto y las necesidades por lo menos dos veces al año, hacerlo conjuntamente ( Mercado y Ventas) para sincronizarse, evaluar, proponer y alcanzar metas.

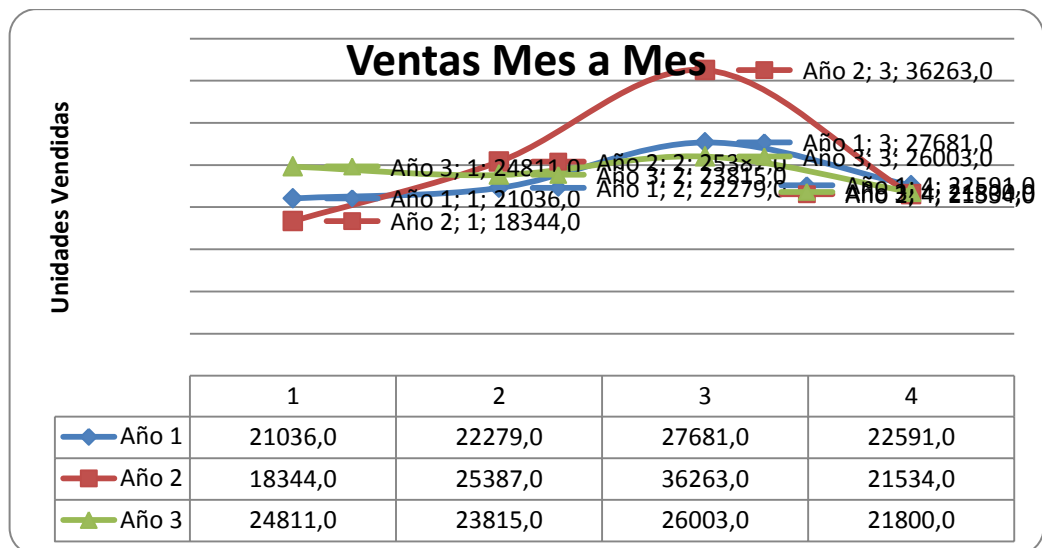
## 2.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE VENTAS DE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS, CANTIDADES Y VALORES

Tabla 1. Paquetes de los 3 últimos años.

# de Paquetes													
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	Totales
Año 2009	7.708	5.912	7.416	6.665	7.371	8.243	10.421	8.053	9.207	7.452	9.443	5.696	93.587
Año 2010	6.683	6.597	5.064	6.026	8.547	10.814	10.578	11.966	13.719	8.118	7.976	5.440	101.528
Año 2011	9.736	8.191	6.884	10.365	7.273	6.177	8.681	8.319	9.003	7.713	8.427	5.660	96.429

Estos resultados derivan del número de paquetes turísticos vendidos a destinos de playa nacional. Según lo muestran las cifras, año a año se ha tenido un crecimiento considerable lo cual evidencia que Avianca Tours se encuentra en un mercado en crecimiento.

Gráfica 1. Ventas mes a mes.





### 3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1 MERCADO

**3.1.1 Análisis de la estructura del mercado.** Para el año 2020 Colombia habrá posicionado la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país, generadora de empleo y eficiente redistribuidora de ingreso; por consiguiente, será un país que habrá fortalecido la competitividad de sus productos y destinos en un trabajo que permitirá una relación armónica nación-región, donde los sectores públicos nacional y local jugarán un papel determinante en la generación de condiciones óptimas para el desempeño empresarial.

En ese orden de ideas, Colombia habrá definido unos productos básicos en los que recogerá toda su oferta turística nacional. Las regiones se habrán especializado en ofertas con altos niveles de diferenciación y los municipios se habrán comprometido en programas de mejoramiento en diferentes frentes teniendo como objetivo la competitividad de sus productos turísticos.

Esos temas y productos son: turismo cultural (que incluye turismo histórico, arqueología, gastronomía, fiestas, carnavales, expresiones religiosas, etnoturismo); turismo de naturaleza (que incluye ecoturismo, avistamientos, agroturismo); turismo de aventura (que incluye prácticas deportivas recreativas, de aventura (tales como espelismo, canotaje, parapente, canopy, etc.) y buceo recreativo); sol playa (que incluye balnearios, turismo náutico); turismo de congresos, eventos e incentivos (que incluye convenciones, ferias especializadas, torneos deportivos, negocios); turismo de salud (que incluye tratamientos médico asistenciales y tratamientos alternativos como la balneoterapia, talasoterapia, termalismo y spa).

A nivel internacional Colombia se habrá concentrado en atraer turistas de altos ingresos, para lo cual habrá fortalecido su capacidad de investigación de mercados y de promoción.

En el plano nacional, la unidad de planificación será el destino turístico; el país y los destinos habrán conseguido consolidar una cultura turística en la sociedad; el turismo habrá contribuido a preservar los valores sociales y patrimoniales y será un elemento fundamental para generar orgullo nacional.

Las comunidades se habrán vinculado a la actividad turística, beneficiándose del desarrollo que proporciona esta industria. En tal sentido, se habrán consolidado diversas formas de gestión para la prestación de los servicios turísticos, poniendo especial énfasis en el turismo comunitario que permite que las empresas locales

debidamente organizadas deriven beneficios de su participación en la cadena de valor del destino turístico.

Existirá un trabajo mancomunado ente el sector público y privado y los diferentes prestadores de servicios turísticos se identificarán como parte de una cadena de valor amplia, en la que su aporte es definitivo para la competitividad del producto y del destino. En ese sentido, estarán comprometidos con la calidad y la diferenciación del producto.

El recurso humano vinculado al sector tendrá altos niveles de calidad, su formación corresponderá con las exigencias del mercado y será un personal bilingüe. La investigación y el desarrollo tecnológico en turismo tendrán un apoyo decidido del Estado y la información y el análisis económico del sector se habrán consolidado y serán fundamentales para la toma de decisiones tanto en el sector público como privado.

### **3.2 AGENCIAS DE VIAJE**

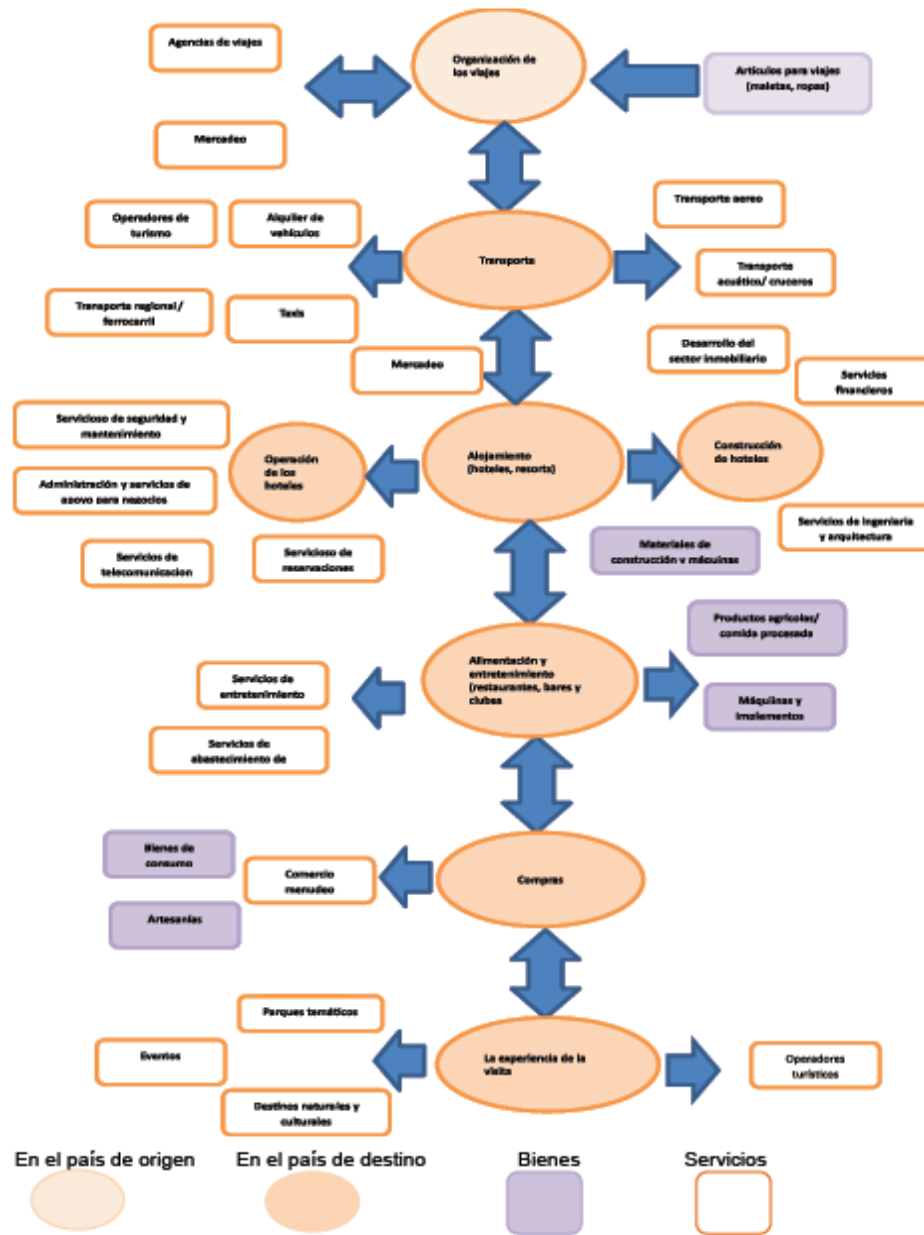
ANATO, con el apoyo del Fondo de Promoción Turística, el Viceministerio de Turismo y AMADEUS realizaron durante el año el primer Censo de Agencias en Colombia, buscando también por primera vez contabilizar la totalidad de los prestadores de servicio en Colombia de acuerdo al decreto 502 de 1997, realizando un Censo y verificándolas con la lista del Registro Nacional de Turismo.

Como resultado de este Censo, se analizaron 4.688 agencias, identificando correctamente 3.399 que corresponde al 73%, agencias no contactables 1.073 (23%) y agencias excluidas 216 (5%)

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas), el Comportamiento de las Agencias de Viajes en Colombia muestra que los ingresos reales de las agencias de viajes PARA EL 2010 se deterioraron a lo largo de los últimos años, el tercer trimestre mostro una disminución del 12% en sus ingresos y un 0.2% en el empleo.

**3.2.1 Cadena de Valor del Turismo.** Según Kaplinsky y Morris en el 2002, definieron una cadena de valor como el ‘conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso’. Como se ve en el flujo siguiente:

Figura 4. Flujo cadena de valor.



Fuente: Adaptado de Gollub, Hosier and Woo (2002).

Como se puede observar en el gráfico anterior la cadena de valor se divide principalmente en: Organización de viajes, Transporte, Alojamiento, Restaurantes y entretenimiento, compras y la experiencia de la visita.

El consumo de los servicios de turismo abarca un aglomerado de actividades independientes y relacionadas. La hotelería como una actividad nuclear de la producción y consumo del turismo. El acceso a los canales de comercialización y distribución globales es considerada fundamental para la creación y consolidación de un destino turístico.

### 3.3 DETERMINACIÓN DEL MERCADO RELEVANTE

El mercado relevante del turismo corresponde a dividir el mercado potencial total en un número de subconjuntos lo más homogéneos posibles, con el fin de permitir a Avianca Tours adaptar políticas de comercialización a cada uno de esos segmentos o subconjuntos. Esto con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos permitiendo satisfacer de forma más efectiva necesidades y alcanzar los objetivos comerciales.

En nuestro caso particular, Avianca Tours está enfocado con línea de productos al segmento de turismo vacacional y especializado, sectores que según registra ANATO han venido creciendo en los ámbitos nacional e internacional.

Mercados Importantes de Avianca Tours a manera de resumen:

- a) Producto Especializado
- b) Mercado vacacional de Ocio
- c) Mercado Tendencias Turísticas

#### 3.3.1 Medición del mercado.

Tabla 2. Medición del mercado.

<b>MERCADO POTENCIAL ABSOLUTO</b>	9'467.2253
	14'065.634 – 65% de TP
	7'573.803 – 35% de TP

Mercado potencial absoluto	
TASA DE OCUPACION	27.049.296
Demanda global	
TASA DE PENETRACIÓN	21.639.436
Oportunidades de crecimiento	9.467.253

Tasa de Crecimiento del Mercado: Según cifras determinadas por la ANATO, se estima un crecimiento del 12,5%.

**3.3.2 Evolución y tendencias del mercado.** La industria del turismo se ha vendido desarrollando y tecnificando a través de los años, en esta industria encontramos prestadores de Servicios turísticos, como los son las aerolíneas que tienen además de su Core de negocios que es la venta de tiquetes una Unidad de Negocios que se encargue del turismo, también se encuentran las agencias de viajes, los hoteles, los rentistas de Carros, cruceros Restaurantes.

Es bastante complicado obtener cifras discriminadas de todos y cada uno de los integrantes de esta industria pero veremos en este análisis como se ha comportado la industria y que la afecta.

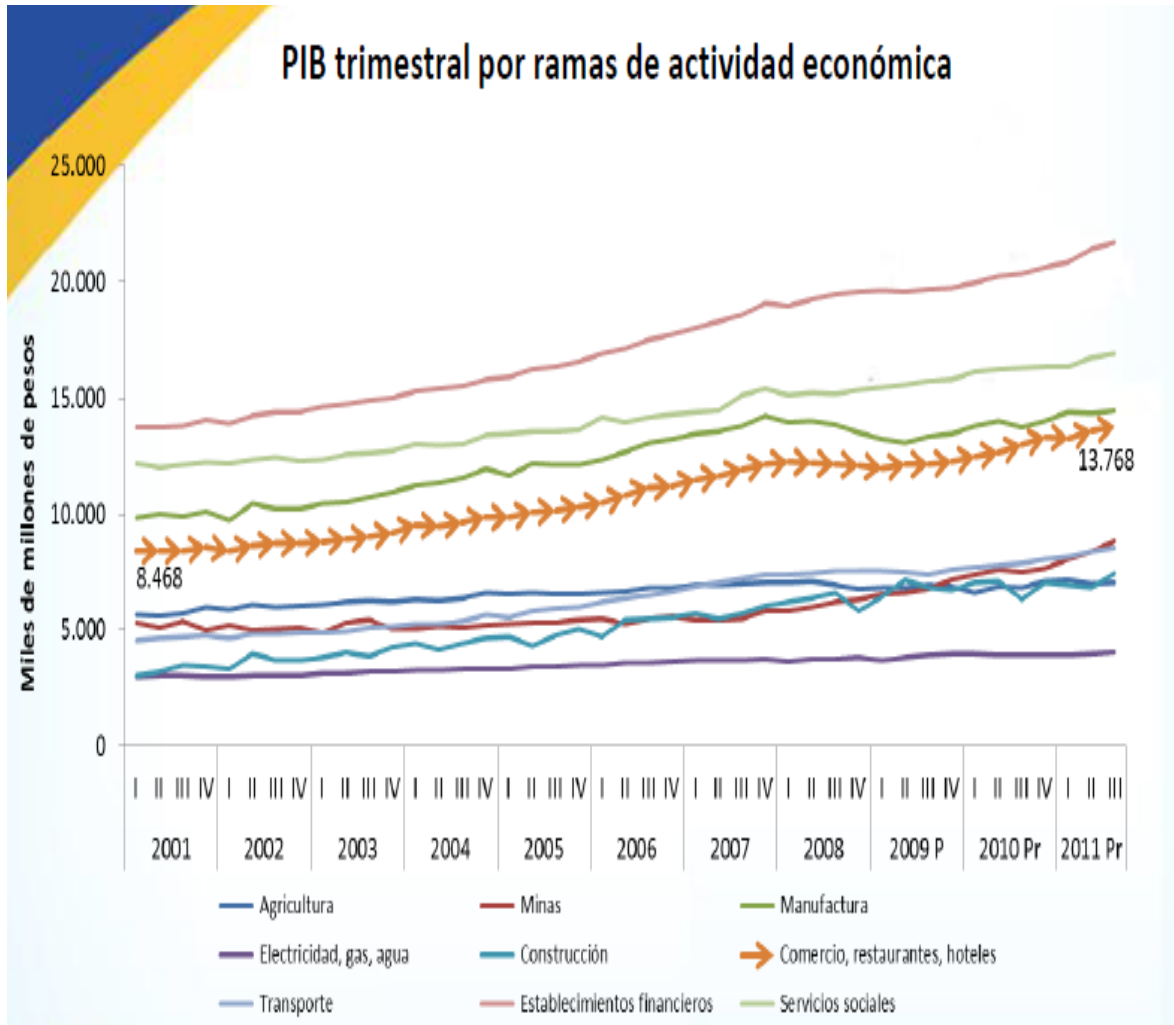
Las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos urbanos y rurales basan su oferta en productos que se adapten a las distintas posibilidades de turismo que Ofrece la ciudad, el ecosistema o lo rural.

La motivación principal de esta modalidad turística es la búsqueda de diversión, tranquilidad, descanso, aventura y sumergirse más propiamente dentro de la cultura, diversidad y autenticidad. En esta modalidad se da una interacción entre la vida cultural, la de relajación y la vida nocturna.

El Operador turístico, se nutre y explota aquellos recursos existentes en el territorio con el objetivo de crear un producto innovador, diferenciado o con una mejor propuesta que se debería diferenciar de otras empresas u operadores logísticos.

La industria del turismo en nuestro país ha crecido también por el aumento de viajeros nacionales e internacionales; al aumentar el flujo de personas que viajan por Colombia y fuera de ella, este mercado se vuelve cada vez más importante dentro del PIB de Colombia. Como se ve en la gráfica siguiente, año a año el valor agregado del sector turismo va creciendo dentro de la participación en la suma de bienes y Servicios de Colombia.

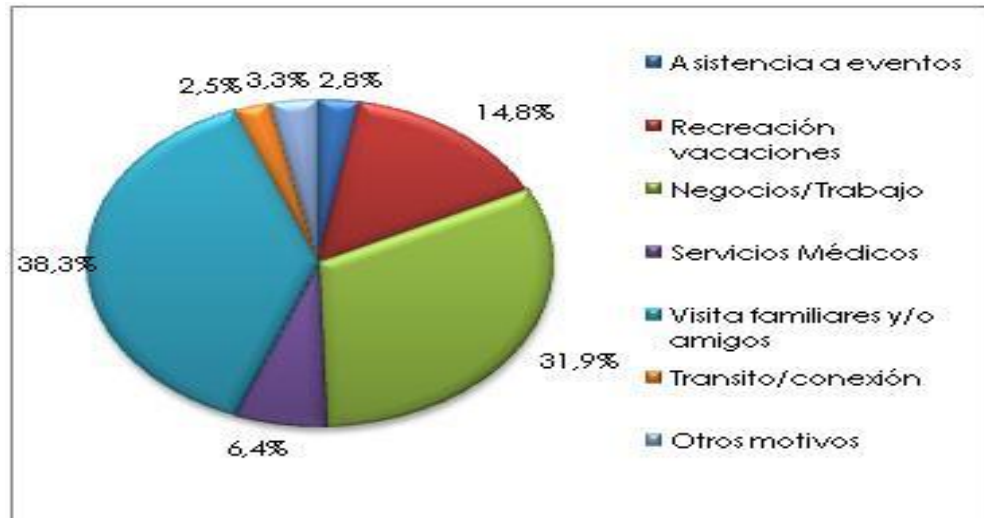
Gráfica 2. PIB Trimestral 2001-2011.



Como se ve claramente en las gráficas siguientes, para el 31,3% de los turistas internacionales el ocio y las vacaciones son el motivo principal de su visita a Colombia. Los turistas nacionales corresponde al 14.8% del total de viajeros, tomando año a año mayor relevancia.

- **Turistas Nacionales**

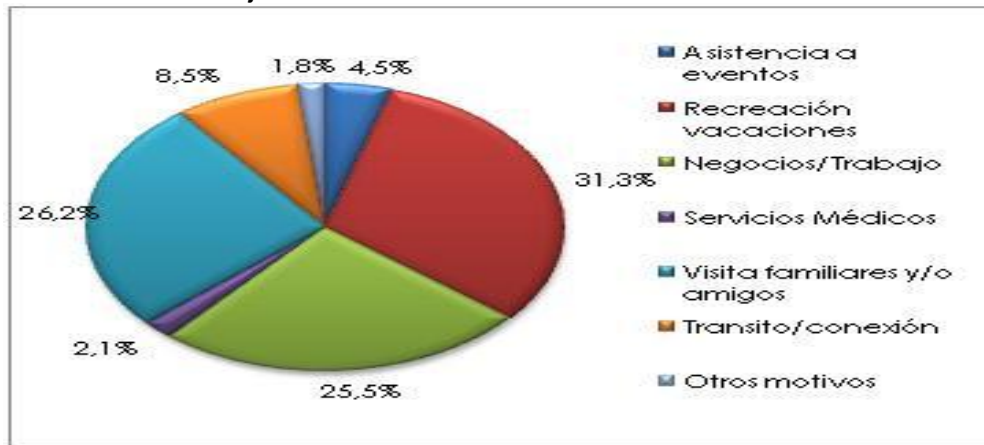
Gráfica 3. Motivo de viaje de los turistas nacionales.



Fuente: (plan sectorial turismo 2011)

- **Turistas Internacionales**

Gráfica 4. Motivo de viaje de los turistas internacionales.



Fuente: (plan sectorial turismo 2011)

### 3.4 PRINCIPAL TENDENCIAS - TENDENCIAS DEL MERCADO

**3.4.1 Tendencias y atractivos turísticos.** Colombia se consolida cada vez más como uno de los más atractivos destinos turísticos para todos sus visitantes, nacionales y extranjeros, su gran variedad de climas, paisajes y exóticos lugares hacen del país un fabuloso lugar.

**3.4.1.1 Agroturismo o turismo rural.** Se comprende por esta actividad la que desarrolla en el campo estableciendo un contacto e interacción con la naturaleza. A su vez, se incluye la familiarización con actividades como el ordeño y el cultivo. Sin embargo en Colombia, se manifiesta más de una manera recreativa y de observación.

Este turismo se da principalmente, en el Eje Cafetero (Quindío, Caldas y Risaralda). También está Cundinamarca, Huila, Boyacá y en menor medida, en Medellín. En Bogotá, el mejor ejemplo es Panaca.

**3.4.1.2 Turismo cultural.** Corresponde a los viajes que se realizan con el deseo de ponerse en contacto con otras culturas y conocer más de su identidad. Para esta clase, los sitios sugeridos son San Agustín (Huila), la Catedral de Sal de Zipaquirá a las afueras de Bogotá o en la capital la Quinta de Bolívar.

También está Mompox (Bolívar), Tunja y Villa de Leyva en Boyacá y Popayán.

**3.4.1.3 Turismo histórico.** Es aquel que se realiza en aquellas zonas cuyo principal atractivo es su valor histórico. Entre estas se encuentran Santa Marta, Cartagena, Bogotá, Mompox (Bolívar), Tunja, Villa de Leyva y Popayán.

**3.4.1.4 Turismo de reposo.** Este tipo de turismo corresponde al que se realiza con fines exclusivos de descansar y recuperar las energías luego de largas jornadas de trabajo. Entre los destinos preferidos para este propósito, son Cartagena, Santa Marta y San Andrés, Providencia e Islas del Rosario, entre otros.

También está el denominado turismo de sol y playa, ligado a la anterior categoría, pues al momento de elegir su sitio turístico para vacaciones, las personas, pueden inclinarse por un sitio de clima, cálido y donde haya mar, un escenario ideal para relajarse. En este caso, aplican las anteriores recomendaciones anteriormente nombradas.

**3.4.1.5 Turismo deportivo o aventura.** Se da de dos formas. Por un lado, está el pasivo que consiste en la asistencia a juegos olímpicos, campeonatos mundiales. En cuanto, al segundo, el activo, es el que se da cuando se viaja con el fin de practicar un deporte.



En Colombia, uno de los sitios preferidos por los escaladores son las Rocas de Suesca en Cundinamarca y en Bogotá se concentran diferentes lugares donde puede ver los deportes o practicarlos. Así están, el Estadio Nemesio El Campin o el Palacio de los Deportes y parques como el Simón Bolívar o el Nacional.

**3.4.1.7 Turismo de contacto social.** Este se realiza más con fines de hacer amigos o visitar parientes como la misma palabra lo indica. Las alternativas sugeridas para el turismo de sol y playa clasifican dentro de esta clase.

**3.4.1.8 Turismo económico.** Si su interés es participar en ferias, seminarios o congresos, esta es la opción que debe elegir

En este caso, los principales epicentros donde se dan este tipo de actividades son Cartagena, Bogotá, Medellín y Cali. Además están, Bucaramanga, Barranquilla y Santa Marta. En esta categoría se incluyen el turismo de negocios y el profesional.

**3.4.1.9 Turismo científico.** El objetivo principal del viajero que elige este tipo de turismo es abrir más sus fronteras para la investigación en esta área, ampliar y complementar sus conocimientos. La alternativa recomendada en este sentido, es Bogotá.

**3.4.1.10 Turismo exótico.** Se realiza con la intención de conocer lugares atractivos por su particular belleza y exhuberancia. Entre ellos, se encuentran Riohacha en la Guajira. Otra de las características, puede ser que sea asociado al riesgo y a la aventura.

**3.4.1.11 Turismo religioso.** En Colombia, uno de los aspectos que hacen parte del arraigo es su tradición religiosa. Por ello, son varias los lugares que acostumbran visitar los turistas motivados por este motor.

El Santuario de la Lajas en Pasto, Buga en Cali, Mompox en Bolívar, Popayán y el Santuario de Monserrate en Bogotá; son algunas de las opciones.

**3.4.1.12 Turismo gastronómico.** Turismo gastronómico: Otra de las motivaciones al momento de desplazarse puede ser el deleitar el paladar y conocer los platos típicos de las regiones. Si este es su caso, puede visitar algún lugar de la Costa, la región Caribe o el Pacífico.

### **3.5 Tendencias Turísticas Potenciales**

- Turismo cultural (que incluye turismo histórico, arqueología, gastronomía, fiestas, carnavales, expresiones religiosas, etnoturismo)
- Turismo de naturaleza (que incluye ecoturismo, avistamientos, agroturismo); Turismo de aventura (que incluye prácticas deportivas recreativas y de aventura (tales como espelismo, canotaje, parapente, canopy, etc.) buceo recreativo sol playa (que incluye balnearios, turismo náutico)
- Turismo de salud (que incluye tratamientos médico asistenciales y tratamientos alternativos como la balneoterapia, talasoterapia, termalismo y spa).

## 4. CONSUMIDOR – USUARIO

Cuadro 5. Consumidor.

PERFIL DEL CONSUMIDOR O USUARIO

PRODUCTO, MARCA, LINEA O EMPRESA: AVIANCA TOURS

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
GEOGRÁFICAS	Region: Principalmente personas residentes en Colombia y que vivan en áreas Urbanas ( Sin excluir áreas rurales), en Segunda medida, Personas residentes en demás países de America Latina en donde existe un reconocimiento previo de la marca Avianca, en tercer lugar cualquier persona en cualquier país del mundo con acceso a Internet, donde haya una sucursal, o que tenga línea telefónica.
DEMOGRÁFICAS	Personas Jurídicas y/o grandes empresas que buscan dar un incentivo o buen trato a sus ejecutivos desde el ámbito laboral hasta su nivel personal ya que ofrecen esta clase de beneficios de Avianca Tours para su propio beneficio personal en caso que lo deseen. Personas entre 25 y 65 años con educación profesional y de posgrado de los Estratos 4, 5 y 6 con un mínimo de ingresos de \$4.000.000 en búsqueda de actividades turísticas y de ocio tanto grupales, familiares o individuales.
CONDUCTUALES	En relación a las respuestas conductuales de nuestro consumidor, el nivel de análisis y tratamiento encontramos los siguientes aspectos:  1. Conducta observable: No existen compradores iguales, el segmento de mercado tiene deseos, poder compra, ubicación geográfica de compra diferentes. Como tal existen más de 10 tipos de tendencias de mercado que permiten agrupar estas variables. 2. Pensamientos verbales: Del tipo de información recibida por nuestros clientes de los servicios ofrecidos, son traducidos en la manifestación de deseo y aspiración por vivir una experiencia.
PSICOGRAFICAS	Personalidad y Estilo de vida: Personas que buscan relajarse, que les gusta conocer nuevos sitios, aventurarse que se preocupan por salir de la rutina, de estrés, del trabajo y del día a día, impulsivos, extrovertidos o introvertidos, en general cualquier tipo de personalidad. Valores: conservador o abierto, familiar, independiente, sofisticado o promedio etcétera.
MOTIVACIONES	Descanso, calidad en el servicio, privilegios en la atención, diversidad de actividades a desarrollar, tranquilidad, seguridad,
ACTITUDES	El turismo es una de las industrias más grandes y dinámicas de la sociedad actual, habida cuenta de su trascendencia en la movilización de personas por todas las regiones del mundo y por la contribución económica, ambiental y sociocultural que genera. Por ello, cada vez más países se preocupan por aumentar su competitividad y consolidarse como destinos turísticos altamente reconocidos. Esto es transmitido a nuestros clientes los cuales, el ánimo de vivir una experiencia y búsqueda de diversión, tranquilidad, descanso, aventura y sumergirse más propiamente dentro de la cultura, se ubican personas de mucha diversidad y autenticidad, que logran adaptarse a las distintas posibilidades de turismo que ofrece la ciudad, el ecosistema o lo rural.
PERCEPCIONES	Que los precios son justos, es un servicio incluyente, se encuentra infinidad de posibilidades, empresa seria y confiable
OTRAS ESTILO DE VIDA	Personas que les gusta la aventura y/o el deporte como el golf, tenis, náuticos entre otros., otras actividades como la gastronomía, salud y belleza, negocios entre otros, actividades y hábitos a destacar de nuestro target

## 4.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR POR TENDENCIAS DE MERCADO

TURISMO DE DESCANSO	MOTIVACIONES	Descanso, Paz y tranquilidad, cambio de clima , variedad de actividades.
	ACTITUDES	Busqueda de diversión, Relajación, gastar dinero
	PERCEPCIONES	Salida al estres y a la monotonía del día a día
TURISMO CULTURAL	MOTIVACIONES	Obtener conciencia cultural, salir del entorno habitual, Generar conocimiento y cultura general
	ACTITUDES	Actitud de estudio, de aprendizaje, calmada y pacífica
	PERCEPCIONES	Que le guste la historia el peso historico de los diferentes lugares importantes para cada civilización
TURISMO EXTREMO	MOTIVACIONES	Riesgo, peligro, Adrenalina
	ACTITUDES	Extrovertidas, riesgosas, de probar cosas nuevas, aburrido de lo "normal"
	PERCEPCIONES	Planes para gente diferente, facilidad, variedad de opciones
TURISMO ESTETICO	MOTIVACIONES	Imagen, Estetica, cuidado personal, apariencia
	ACTITUDES	Vanguardista, metrosexual, Moda
	PERCEPCIONES	Comodidad, confiabilidad, "todo en uno",

## 4.2 CENTRO DE COMPRA

El centro de compra está compuesto por personas dedicadas a funciones diferentes y que en consecuencia tienen objetivos, motivaciones y comportamientos diferentes. Numerosas decisiones de compra son por ello conflictivas y surgen de un proceso complejo de negociación interna.

La composición del centro de compra varía según la importancia de la decisión a tomar. Está compuesto por:

- **El usuario o cliente:** personas de estratos 4,5 y 6 con estudios profesionales complementarios entre las edades de 25 a 65 años, con un nivel adquisitivo representativo y personas jurídicas que le brindan a sus ejecutivos comodidad, calidad de vida, seguridad para sus actividades logísticas, recreativas.
- **El prescriptor,** Avianca Tours, unidad estratégica de Avianca Taca, primera en el país para complacer a clientes exclusivos y brindarles paquetes turísticos

con diversidad de actividades según las necesidades y además brinda un servicio especial a las grandes empresas del país de desplazamientos y paquetes especiales a los ejecutivos y su círculo familiar y personal en alianza con los mejores hoteles.

- **El decisor**, personas naturales con las características previamente definidas de nuestros consumidores y gerentes de protocolo y relaciones públicas quienes se encargan de definir las condiciones del servicio.
- **Filtros:**
  - La nueva tarea: calidad, prestigio, exclusividad acorde a las necesidades del servicio y planes especiales únicos.
  - La recompra modificada: preferencia a para los clientes de personas naturales en darles las mejores acomodaciones en los mejores hoteles con diversidad de actividades, y para los clientes jurídicos disponibilidad inmediata en el momento necesario con todas las especificaciones y exigencias necesarias.
  - La recompra idéntica: compra de paquetes turísticos y empresariales con características únicas.

## 5. COMPETENCIA

### 5.1 PRINCIPALES COMPETIDORES

**AVIATUR.** Esta Agencia de viajes llamada Agencia de viajes y Turismo Aviator S.A fue fundada en Bogotá el 6 de febrero de 1957 por Víctor Bessudo. Tras una grande y fuerte expansión actualmente cuenta con más de 250 oficinas en todo el país dedicadas al turismo corporativo y de personas naturales.

Bessudo como fundador de Aviator en Colombia continua siendo el Presidente de la Organización que además es dueña de varias empresas que hacen de esta un conglomerado completo, hacen parte de estas, compañías de turismo, comercio exterior, marketing, seguros, asistencia médica y tecnología con más de 3.500 empleados.

Las unidades de negocios de Aviator son:

Tarifas aéreas, Paquetes turísticos, Cruceros y Rent a Car, Ecoturismo y casas navegantes, Turismo estudiantil, incluyendo programas de formación, Ecoturismo y aventura.

Dentro de estas se encuentran las siguientes formas de turismo:

- Turismo cultural
- Ferias y exhibiciones como visitante o expositor
- Servicios de alojamiento y hoteles
- Eventos, convenciones y viajes de incentivo
- Servicios eco turísticos en parques naturales, entre otros.

Además de esto, Aviator cuenta con certificados de calidad que la acreditan como una de las mejores Agencias de Viajes en Colombia, es miembro de la ANATO desde 1991 etc.

### 5.2 DESPEGAR.COM

Despegar es una agencia de viajes que está localizada en la mayor parte de los Países de América Latina. Tiene un modelo diferente al de todas las agencias tradicionales y es que el 95% de las compras se hace a través del portal de internet.

La compañía nace en Argentina; logró un crecimiento consolidado de 64% en su DOcturación del 2010 respecto al año 2009. La compañía, y DOcturó más de US\$ 200 millones en el año que acaba de finalizar.

Los hábitos de consumo están cambiando y las personas se animan a comprar cada vez más por Internet. Crecer a este ritmo en un contexto de crisis recesiva y también liderar en algunos de los principales mercados de Latinoamérica es una señal de que el modelo de negocios de Despegar.com que ofrece siempre online el precio más bajo en pasajes y reserva de hoteles, está siendo apoyado por los usuarios de Internet” .

Además el modelo presenta de negocios resume en una frase el compromiso de la empresa hacia el cliente. ‘El mejor precio garantizado o le devolvemos la diferencia’. Esto resume y es la razón por la que esta agencia de Web ha tenido tan excelente acogida.

En Colombia de 2010 a 2009 trajo un 109% de crecimiento frente al año inmediatamente anterior. Luego, Venezuela y Perú, alcanzaron un crecimiento del 100 por ciento.

El nivel de crecimiento que registra Despegar.com en la región se fundamenta en algunas razones que el mercado también acompaña:

- La fuerte penetración que está logrando la banda ancha en los países genera un aumento en el comercio electrónico
- modificación en sus hábitos tradicionales de consumo
- La presencia es Online
- Presentar el precio más bajo del mercado en pasajes y
- Fue de los primeros en llegar al mercado Online Llegar primeros

### **5.3 LAN TOURS**

Los orígenes de LAN se remontan a 1929, año en que fue constituida como empresa estatal para prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia.

Tras operar durante 60 años como empresa estatal, en 1989 el Estado de Chile vendió el 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS), comenzando así comenzó su proceso de privatización.

Dicho proceso culminó en 1994, cuando los actuales socios controladores de la compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que permanecían en propiedad del Estado. Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización.

En el 2000, LAN se incorporó a oneworld (TM), una alianza entre aerolíneas líderes a nivel mundial, que establece acuerdos comerciales bilaterales con American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas, Alaska Airlines, AeroMexico, Mexicana, TAM y Korean Air; permitiendo así crear un alcance global real para nuestros pasajeros.

Durante el mismo año, LAN inició su programa de renovación de flota de pasajeros Airbus con 27 nuevos aviones.

Posteriormente, en 2004, se produjo el cambio de imagen corporativa de la compañía, pasando a denominarse LAN Airlines S.A. Esta uniformidad de marca permite a nuestros clientes identificar mejor los altos estándares de servicio y seguridad que existen en nuestras aerolíneas LAN Airlines, LAN Express, LAN Peru, LAN Ecuador y LAN Argentina, así como también LAN Cargo y sus filiales. En noviembre de 2010, asimismo, LAN adquirió la aerolínea Colombiana AIREs. Actualmente, LAN AIRLINES y sus filiales operan 118 aviones de pasajeros, mientras LAN CARGO y sus filiales cuentan con 13 aeronaves de carga con una de las flotas más modernas del mundo, lo que ha significado mayor eficiencia y una significativa reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, reflejando así su importante compromiso con la protección del medio ambiente.

- Seguridad: Máxima prioridad. Como compañía estructuramos nuestras operaciones y mantención de tal manera que se priorice la seguridad en todos los vuelos. Nuestras instalaciones de mantención están certificadas por la FAA, JAA, DGAC y otras autoridades de aviación civil, y nuestros procedimientos de vuelo y mantención están certificados bajo estándares ISO 9001-2000.

Tenemos programas establecidos para capacitar a nuestras tripulaciones y mecánicos bajo los mejores estándares, tanto en instalaciones en el extranjero como en nuestros propios centros de capacitación, que hemos desarrollado en conjunto con socios de calidad.

- Excelencia en el transporte. En relación al transporte de pasajeros, en LAN Airlines nos esforzamos por alcanzar un desempeño de alta calidad y puntualidad. Del mismo modo, hacemos hincapié en brindar servicios a bordo de primera línea, en contar con precios atractivos, convenientes y de



rápida facturación de equipaje, así como de brindar la comodidad propia de una flota moderna.

En cuanto a las operaciones de carga, nuestro foco es entregar un servicio confiable, aprovechar la capacidad de manejar distintos tipos de carga, así como también volúmenes importantes de la misma, y utilizar de mejor forma nuestras instalaciones en pórticos clave para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### 5.3.1 Beneficios.

- **Paga como quieras.** En LAN.com paga tus pasajes como quieras. Descubre aquí todos los medios de pago que tenemos disponibles. Elige tu favorito y ¡compra ahora!.
- **Formas de pago:**
  - Tarjeta de Crédito \* BCP
  - Interbank \* BBVA
  - Plaza Vea / Vivanda \* Wong / Metro
  - Ripley
- **Sitio Seguro.** Comprar en LAN.com es cómodo, fácil y seguro. Trabajamos con los más altos estándares de seguridad y toda la información ingresada en nuestro sitio se mantiene de forma estrictamente confidencial.
- **Medidas de seguridad.** Contamos con la tecnología SSL (Secure Sockets Layer) que asegura tanto la autenticidad de nuestro sitio como el cifrado de toda la información que nos entregas. Cada vez que compras un pasaje en LAN.com y entregas información de carácter personal, sin importar dónde te encuentres, tu navegador se conecta a nuestro sitio a través del protocolo SSL que acredita que estás realmente en LAN.com y en nuestros servidores (lo cual notarás con la aparición del código HTTPS en la barra de direcciones de tu navegador). De esta forma se establece un método de cifrado de tu información y una clave de sesión única. Esta tecnología permite que información personal, como nombre, dirección y datos de tarjeta de crédito sean codificadas antes de tu transferencia para que no pueda ser leída cuando viaja a través de Internet. Todos los certificados SSL se crean para un servidor particular, en un dominio específico y para una entidad comercial comprobada. LAN.com cuenta con un servidor certificado por Thawte de Verisign.
- **¿Qué datos solicitamos en LAN?.** Sólo te pedimos que ingreses información necesaria para la compra de un pasaje. Esto es nombre, apellido, dirección, teléfono, correo electrónico y datos de acuerdo al medio

de pago escogido. Además, solicitamos información sobre tus intereses y preferencias personales, con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios a tu medida.

Importante: Toda la información ingresada en LAN.com se mantiene de forma estrictamente confidencial.

- **¿Qué datos conservamos?.** Conservamos datos personales, como nombre, apellido, dirección, correo electrónico, número de cuenta LANPASS, los datos de vuelo y la historia de tus viajes. Estos datos son utilizados para informarte, por ejemplo, sobre posibles cambios de última hora. Además, registramos estadísticas generales relativas a las visitas a nuestro sitio, tales como números de visitas, páginas más visitadas, proveedores de servicios de Internet, entre otros, con el fin de poder elaborar mediciones internas. Esta información es recolectada de manera totalmente anónima.

Importante: LAN.com NO conserva la información sobre las tarjeta de crédito. LAN Airlines lleva más de 83 años de existencia al servicio de sus pasajeros y clientes de carga. En la actualidad transporta anualmente más de 13 millones de pasajeros y 660.000 toneladas de carga. En otras palabras, 45.000 personas prefieren diariamente los servicios de la compañía, la cual brinda a sus pasajeros un producto consistente y diferenciador que entrega la mejor experiencia de viaje.

Nombre Empresa: Lantours DST  
Rubro: TT.OO Emisivo  
Web: [www.lan.com](http://www.lan.com)

- **Segmento de Mercado:**
  - Vacacional
  - Familiar
  - Cruceros
- **Productos y servicios más desarrollados:**
  - Turismo de Lujo
  - Turismo hecho a la medida
  - Turismo cultural
  - Turismo de Intereses especiales
  - Turismo Aventura

## Principales destinos internacionales:

- **América del Sur**

- Argentina
- Ecuador
- Perú
- Uruguay
- Brasil
- Colombia
- Venezuela

**América del Norte**

- México
- Estados Unidos

**Europa**

- España
- Italia
- Alemania

**África**

- Egipto

**Caribe**

- Cuba
- R. Dominicana

**Asia**

- China
- Tailandia

**Oceanía**

- Australia
- Nueva Zelanda

- **En que rango cataloga la empresa:**

- Primera clase
- económico

**Se especializa en:**

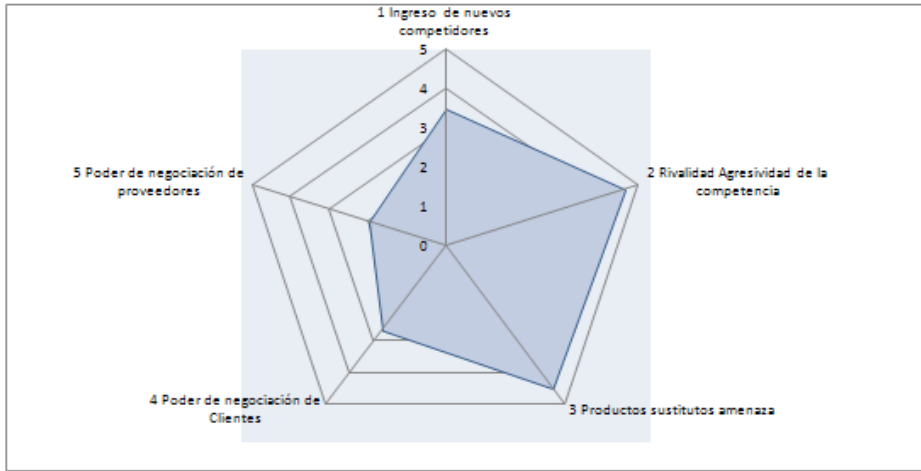
- Turismo independiente
- de pareja
- Hechos a la medida

## 6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Cuadro 6. Análisis de competencia.

RIVALIDAD AMPLIADA																									
FACTORES		INDICE DE RIVALIDAD					Valoración	Análisis y estrategia competitiva																	
FUERZAS COMPETITIVAS	DESCRIPTOR	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio alto	Alto																			
		1	2	3	4	5																			
Ingreso de nuevos competidores	Se requiere producir a gran escala?					x	5																		
	Necesidades de capital para ingresar?				x		4																		
	Facilidad Acceso a canales de			x			3																		
	Se requiere experiencia?		x				2																		
	Exigencia en Políticas reguladoras		x				2																		
	Se requiere Imagen de marca					x	5																		
Rivalidad Agresividad de la competencia	Transacciones on-line					x	5																		
	Precio					x	5																		
	Oferta de servicios				x		4																		
Productos sustitutos amenaza	Turismo terrestre				x		4																		
	Clientes van directamente acontactar Hoteles sin					x	5																		
Poder de negociación de Clientes	Per. Naturales				x		4																		
	Per. Jurídicas			x			3																		
	Corporativo (altos ejecutivos que van de paaso por diferentes ciudades principales)	x					1																		
Poder de negociación de proveedores	Hoteles		x				2																		
	Agencias Viajes			x			3																		
	Operador turístico		x				2																		
	Rent cars		x				2																		
	Eventos	x					1																		
	Cruceros	x					1																		
	Portales Transacc.			x			3																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 75%;">Ingreso de nuevos competidores</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Rivalidad Agresividad de la competencia</td> <td style="text-align: center;">4,66666667</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Productos sustitutos amenaza</td> <td style="text-align: center;">4,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Poder de negociación de Clientes</td> <td style="text-align: center;">2,66666667</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Poder de negociación de proveedores</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">RIVALIDAD AMPLIADA</td> <td style="text-align: center;">3,46666667</td> </tr> </table>							1	Ingreso de nuevos competidores	3,5	2	Rivalidad Agresividad de la competencia	4,66666667	3	Productos sustitutos amenaza	4,5	4	Poder de negociación de Clientes	2,66666667	5	Poder de negociación de proveedores	2	RIVALIDAD AMPLIADA		3,46666667	
1	Ingreso de nuevos competidores	3,5																							
2	Rivalidad Agresividad de la competencia	4,66666667																							
3	Productos sustitutos amenaza	4,5																							
4	Poder de negociación de Clientes	2,66666667																							
5	Poder de negociación de proveedores	2																							
RIVALIDAD AMPLIADA		3,46666667																							

Gráfica 5. Análisis diamante.



Fuente: José Luis Botero 2005

Tabla 3. Matriz perfil competencia.

EMPRESA: AVIANCA S.A  
UNIDAD DE NEGOCIO: AVIANCA TOURS  
**MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA**

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	EMPRESA		LANTOURS		DESPEGAR.COM		AVIATOURS	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
calidad del producto Y Servicio	25%	4	1,00	4	1,00	3	0,75	4	1,00
precio	15%	2	0,30	2	0,30	4	0,60	1	0,15
fortaleza financiera	20%	4	0,80	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Portafolio de Servicios	20%	2	0,40	1	0,20	4	0,80	4	0,80
Tecnología	20%	1	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40
	100%		2,7		2,9		3,6		3,2

→
**4**
**3**
**1**
**2**

**Posición Competitiva**      **ESCALA DE CALIFICACIÓN:**  
 DEBILIDAD 1 2 3 4 FORTALEZA

Primer Puesto: Despegar.com  
Segundo Puesto: Aviatours  
Tercer Puesto: Lantours  
Cuarto Puesto: Avianca Tours

Dentro de la matriz del perfil de competencia se ve claramente que en comparación a los tres competidores más fuertes del mercado nos encontramos en último puesto discriminado por la siguiente forma:

- 1) Calidad del Producto y Servicio: Con una ponderación del 25% en grado de relevancia podemos decir que todas las empresas se encuentran en promedio con la misma fortaleza a excepción de Despegar.com que tiene una calificación de 3.
- 2) Precio: Sobresale en calificación Despegar.com ya que sus precios son bastante llamativos y cómodos, en realidad ofrece los paquetes más económicos del mercado, le sigue Avianca Tours y Lantours con una calificación de precio igual y competitivo entre ellas.
  - a. Por último se encuentra Aviatours que es la más costosa del mercado; aunque la ponderación del precio es más baja que la de calidad sigue siendo muy importante para la toma de decisiones de los clientes.
- 3) La fortaleza Financiera: Para este nivel de competencia es muy importante este ítem pues solo empresas con un gran musculo financiero pueden llevar la pauta dentro del mercado del turismo y hacer frente a los top del mercado; en este aspecto todos los competidores incluyendo Avianca Tours poseen un musculo financiero desarrollado, liquidez y gran cantidad de activos, Despegar.com, es el que menos grado de liquidez e inversión posee en el mercado pero no es tan bajo como para tomarlo como un punto tan débil frente a sus otros tres competidores.
- 4) Portafolio de Servicios: En cuanto a este factor de éxito identificado por nuestro grupo en el mercado de servicios turísticos, el poder contar con cobertura y además de eso servicios en diferentes destinos, es relevante para la propuesta de valor al cliente. En este aspecto Despegar.com y Avianca Tours lideran esta clasificación, ya que son empresas maduras en este mercado, tienen una antigüedad representada en la curva de aprendizaje del negocio, permitiéndoles ser líderes y evolucionar notoriamente en la saber DONDE y QUÉ ofrecer en este tipo de negocios. Avianca Tours se ubica en un posición discreta y de conformidad para un cliente local, pero que indiscutiblemente tiene el potencial hacer uso de su operación aeronáutica por medio de su flota de aviones, códigos compartidos con otras aerolíneas, para poder trascender a nuevos mercados y tener más oferta de servicios.
- 5) Tecnología: En relación a la tecnología, está última es una de sus mayores debilidades, no posee un portal transaccional, está separado de la plataforma tecnológica de la compañía y esto hace depender de bastantes

procesos demorados, inseguros tanto para la aerolínea como para el cliente. En este aspecto, Despegar.com, es el que lidera su clasificación debido a su alta experiencia y desarrollo. Es indispensable mejorar este aspecto ya que la tendencia más notoria de mercado, consiste en la transacción rápida y segura, que al cliente le sea transparente los procesos, transacciones de alto impacto y aspectos que hacen posible tener un paquete turístico.

## 7. DIAGNOSTICO, PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### 7.1 DOFA – AVIANCA TOURS

Cuadro 7. DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Calidad y confiabilidad del producto	1	Aún no existe un plan de mercadeo detallado
2	Se tienen clientes definidos	2	No hay Posicionamiento de la Marca
3	Participación del mercado del 29%	3	La diferenciación con la competencia no es muy marcada
4	Capacidad de negociación a través de su músculo financiero	4	No cuenta con una estrategia publicitaria, no se muestran los verdaderos beneficios del producto
5	Alto portafolio de productos, y de productos especializados	5	Área de Marketing centralizada en la venta de tiquetes y no tiene Focus en la BU
6	Cumplimiento de la oferta de valor hacia sus clientes	6	Falta de cubrimiento y penetración, No poseemos un portal transaccional
		7	No hay promoción
		8	No hay investigación de mercados para poder llegar a nuevos clientes

OPORTUNIDADES	
<b>OPORTUNIDADE</b>	1 Se podrían desarrollar nuevos Productos según las expectativas y hábitos del consumidor
2	2 Los clientes finales responden ante nuevas ideas
3	3 Importante tasa de crecimiento del mercado
4	4 Aprovechamiento de la diversidad en la segmentación del mercado del turismo mediante el incremento de nuevos turistas y visitantes
AMENAZAS	
<b>AMENAZAS</b>	1 Agencias en la red, portales turísticos transaccionales
2	2 No se ha asumido la tecnología con propiedad como si lo ha hecho la competencia (internet)
3	3 La elasticidad del precio es bastante elevada y permite que el cliente consumidor emigre hacia la competencia



## 7.2 DIAGNOSTICO

- Problema 1. Aún no existe un plan mercadeo detallado: la causa está en el área de marketing y está centralizada y su fundamento es la venta de tiquetes por lo mismo no se han preocupado por realizar y atacar el mercado, donde no demuestra un horizonte claro y una expectativa.
- Problema 2. No hay Posicionamiento de la Marca: El principal problema es la falta de publicidad, esto se ve reflejado en la NO recordación de la marca como tal, se recuerda es en los clientes.
- Problema 3. No contar con una estrategia publicitaria, no se muestran los verdaderos beneficios del producto: Se fundamenta en la falta de la estrategia publicitaria.
- Problema 4. Área de Marketing centralizada en la venta de tiquetes y no tiene Focus en la BU: El problema se basa básicamente en el saber hacer de la organización Vender tiquetes y NO han fortalecido la estrategia de la venta de los paquetes turísticos.
- Problema 5. Falta de cubrimiento y penetración, No poseemos un portal transaccional: La no actualización en la parte tecnológica (página web y portal transaccional) no deja un paso atrás permitiendo que la competencia tome fuerza por este canal de distribución.
- Problema 6. No hay promoción: radica en la falta de aplicación de publicidad, sin promoción no hay recordación, no hay posicionamiento contundente., adicionalmente esto nos deja ver que no hay estimulación en la prueba del producto para nuestro nicho de mercado.
- Problema 7. No hay investigación de mercados para poder llegar a nuevos clientes.
- Problema 8. La demanda del mercado es en promedio estacional
- Problema 9. Diferenciación con la competencia no es marcada
- Problema 10. No se ha asumido la tecnología con propiedad como si lo ha hecho la competencia (internet)
- Problema 11. La elasticidad del precio es bastante elevada y permite que el cliente consumidor emigre hacia la competencia

## 8. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

### 8.1 OBJETIVOS CUALITATIVOS

#### 8.1.1 Estimular la prueba del producto.

- Innovación de productos aportando mejoras cualitativas y diferenciadoras.
- Productos a precios competitivos para ganar cuota de mercado

#### 8.1.2 Modificar el comportamiento de compra del cliente.

- Escepticismo
- Deslealtad

#### 8.1.3 Estimular la recompra de planes turísticos ofrecidos por avianca tours

- importantes inversiones publicitarias para destacarnos por encima de nuestro principal competidor
- retador (challenger) desafiar al líder, ofertar productos similares a los del líder a precios sensiblemente inferiores, elasticidad de la demanda.

#### 8.1.4 Posicionar la marca

- Diferenciación
- incrementar el nivel de notoriedad de la marca en el mercado
- aumentar la publicidad y la promoción de la marca
- **Orientar las actividades de Marketing hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores:**
  - Diseño de los productos que mejor se adecuen a los deseos de los compradores
  - Fijar precios en consonancia con la sensibilidad de la demanda
  - Campañas de comunicación que informan al mercado sobre la utilidad que proporciona sus productos
  - Establece los canales de distribución en consonancia con las costumbres de compra de los consumidores

## 8.2 OBJETIVOS CUANTITATIVOS

### 8.2.1 Ventas.

- Aumentar al 27,3 % en las ventas de paquetes turísticos de junio de 2012 a mayo de 2013.
- Aumentar la participación en el mercado del 29% al 31% para el mismo periodo de tiempo.
- Llegar al Top of Mind de la gente como el proveedor de servicios turísticos especializados, pasar del 4 lugar al 2 lugar en el primer año.

**8.2.2 Rentabilidad.** Lograr el 44% de incremento en Margen Operación.

## 8.3 ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING

**A.** Estrategias para estimular la demanda selectiva(estrategia para construir marca).

- Expansión de mercado
- Captación de clientes
- Conservación y expansión de nuevos clientes

<b>Categoría</b>	<b>Estrategia</b>
Expansión del mercado	1a.-la expansión se realizara mediante el nuevo canal de distribución
Captación de clientes	2 <sup>a</sup> -. La captación de clientes se realizara mediante los productos especializados y personalizados mediante diversas opciones
Conservación y expansión de nuevos clientes	3 <sup>a</sup> -. Implementar el CEM mediante el CRM de la base de datos de Avianca.

**B.** Estrategias para estimular la demanda primaria

- Incrementar el uso y/o consumo de los usuarios actuales
- Ampliar el consumo del producto (Playa, plan turístico nacional)

- Incrementar los niveles de consumo (Prueba)
- Estimular el reemplazo por el rediseño del producto (innovación y diferencia de producto).

Cuadro 8. Categoría - Estrategia.

Categoría	Estrategia
Incrementar los niveles de consumo ( Prueba)	2a-. lanzamientos en fechas especiales de productos especializados acorde a las fechas tales como día de la madres, día del padre, amor y amistad, entre otras(incentivo de prueba y compra)
Estimular el reemplazo por el rediseño del producto ( innovación y diferencia de producto)	3a-.rediseño de paquetes turísticos. A través de un riguroso mercadeo estratégico. 3b-. el cliente tendrá acceso al producto por medio de un portal transaccional, con el cual se motivara la compra de nuevos clientes y la recompra de nuestros clientes actuales. 3c-.Oulet Avianca Tours, que se hará una vez por semestre en donde los clientes o usuarios podrán encontrar en un solo lugar promociones , descuentos y financiación a través de nuestros aliados financieros(Davivienda, citibank, bbva) 3d-. personalización de los paquetes turísticos de acuerdo a las necesidades y gustos de los clientes.

## 8.4 PROGRAMAS DE MARKETING

**8.4.1 Producto.** Planes turísticos de playa a nivel nacional, en rutas TOP de la aerolínea Avianca Taca. (Cartagena, San Andrés, Barranquilla y Santa Marta)

### 8.4.1.1 Objetivos del Productos.

- Incentivar con el variedad de servicios especializados la compra de planes turísticos, mejorando el brand equity.

Cuadro 9. Posicionamiento o reposicionamiento de la marca.



AVIANCA

- Trabajo por la Calidad del Servicio prestado (Aéreo & Terrestre)



LAN TOUR

- Oferta de destinos alrededor del mundo.



AVIATOURS

- Variedad y disponibilidad de Servicios



DESPEGAR.COM

- Precios Bajos

Cuadro 10. Posicionamiento Avianca Tours.

<b>POSICIONAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>	Trabajo por la Calidad del Servicio prestado (Aéreo & Terrestre)
<b>Visión y Marca</b>	Trabajo por la calidad en el servicio a sus clientes, con el respaldo de una marca reconocida.
<b>Motivación</b>	Descanso/Calidad en el Servicio Contratado/Privilegios de atención/Diversidad de ofertas.
<b>Target</b>	Profesionales interesados en vivir experiencias de viaje (descanso), durante su tiempo de vacaciones.
<b>Beneficios Diferenciadores</b>	<b>Emocional:</b> - Generar experiencias a partir de la tranquilidad, confort y seguridad. <b>Racional:</b> - El cliente reciba a satisfacción los servicios contratados
<b>Propiedad de la Marca</b>	Generador de productos especializados.
<b>Personalidad de la Marca</b>	Clásica/Social/Alto Status Social/Sólida

## 8.4.2 Precio.

### 8.4.2.1 Objetivos de precio.

- Vender menos a mayor precio - Señalamos la calidad por el precio justo de nuestros servicios prestados y la de nuestros aliados.
- Afrontar con precios una situación del mercado, realizando el benchmarking.
- Ampliar frecuencia de consumo, por medio de ofertas en fechas especiales.
- Permitir uso en mayor número de situaciones, por medio de ofertas en fechas especiales.

### 8.4.2.2 Estrategia de precio.

- Orientado a la Utilidad
- Orientado a la Situación Actual

**8.4.2.3 El mapa de Precios de esta industria se maneja de la siguiente manera.**

Cuadro 11. Categoría de precios.

PERIODO	PRECIO	LAN	Aviatour	Despegar.com	AVIANCA TOURS
ALTA	Premium	X	X		X
	Estándar			X	
	Económica				
MEDIA	Premium		X		
	Estándar	X			X
	Económica			X	
BAJA	Premium				
	Estándar	X	X		X
	Económica			X	

Según el anterior gráfico, Avianca Tours debe reaccionar al mercado, fijando sus precios según el mercado y luego pasa a la orientación por Utilidad, buscando maximizar la utilidad del servicio prestado.

**8.4.2.4 Fijación de precio.**

- **Descrime.** El precio de nuestros paquetes turísticos se determina según la temporada, clasificándose de la siguiente forma:

Tabla 4. Fijación Precios.

<b>JUNIO – JULIO – AGOSTO</b>	<b>USD 656</b>
<b>SEPTIEMBRE – OCTUBRE</b>	<b>USD 708</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	
<b>DICIEMBRE – ENERO – FEBRERO</b>	<b>USD 835</b>
<b>MARZO – ABRIL – MAYO</b>	<b>USD 742</b>

Estos valores son fijados, de acuerdo a valores determinados por la compañía.

Estos son determinados por las diferentes variables de la industria y precios influyentes como el de la gasolina e impuestos de la operación como tal.

**8.4.2.5 Políticas de descuentos.** En cuanto a política de descuentos, en la industria lo que se maneja es la comisión que corresponde por canal de distribución, esta debe estar contemplada en el precio ofrecido al cliente final. La misma se diferencia de la siguiente manera:

Tabla 5. Política de descuento.

<b>Superior</b>	<b>12%</b>
<b>Media</b>	<b>10,5%</b>
<b>Normal</b>	<b>9%</b>
<b>Baja</b>	<b>3%</b>

Lo que se espera es poderla tener constante para todo el año, pero esto depende del nivel de ventas.

## **8.5 DISTRIBUCIÓN**

Geográficamente AviancaTours se encuentra en las principales ciudades del país, con el adicional que pueden contactar al Call Center para el diseño de sus planes.

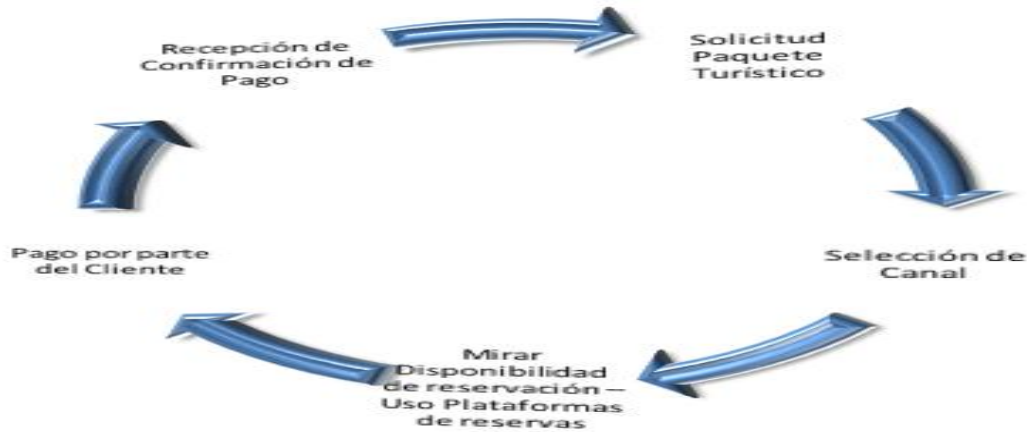
**8.5.1 Aumentar los canales de distribución.** El portal transaccional mejorará pondrá a manos de los clientes y usuarios la máxima tecnología donde podrán conseguir y conformar un sin número de opciones según las necesidades y expectativas. Este portal nos pondrá a la medida de la competencia y de las demás agencias que se encuentran en la red. Además de lo anterior, existirá la clasificación de las agencias desde superior hasta clásica, lo que permitirá incentivar estos canales de ventas.

Los outlets, que se harán son nuevos en su especie para productos turísticos en nuestro país, podrán incentivar la compra y recompra de productos, así como será aprovechado para hacer publicidad y generar recordación de marca y posicionamiento, mostrando a los clientes nuestros productos y servicios diferenciados con la competencia.



**El tipo de Estrategia a utilizar es selectiva.**

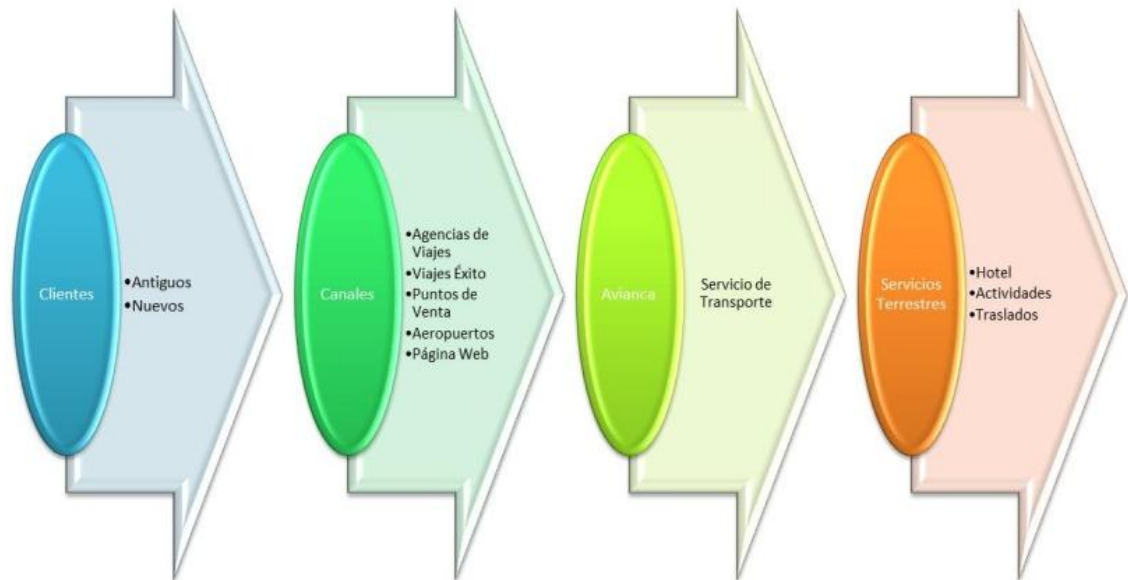
Figura 5. El tipo de Estrategia.



#### **8.5.1.1 Cambios en el sistema de distribución:**

- Se implementará un portal transaccional por medio del cual se busca la inclusión de nuevos clientes y agilidad en el cierre de compras. Auto-atención del cliente.
- Con el Outlet de Avianca Tours atendido por personal directo de Avianca, se tendrá un lugar adecuado para la atención personalizada de clientes (Frecuencia: 2 veces al año) en las ciudades TOP.
- **Cambio en el canal de distribución:** Estrategias diferenciadas por canal con productos especializados dependiendo del tipo de canal (VIAJES EXITO, AGENCIAS, ALIADOS, CALL CENTER, ETC).

Figura 6. Cadena de Valor.



## 8.6 MEZCLA PROMOCIONAL

### 8.6.1 Venta personal (Venta Interior).

- Mantiene una vía de comunicación directa e indirecta con el cliente

### 8.6.2 Objetivos de ventas.

- Incrementar en 9,4% las ventas (105.533) de planes turísticos.
- **Programas de acción:**
  - Cambios en la fuerza de ventas: tamaño, perfil, organización
  - Capacitación de la fuerza de ventas.
  - Fechas.

Tabla 6. Precios promedios.

<u>PRECIO PROMEDIO JUN-JUL-AGO</u>				Precio USD 656		
CANAL	%		Q	PV	Venta	
Agencias	55,40%		17.453	USD 577	10.075.105	
VEX	26,10%		8.222	USD 558	4.584.760	
CTO / REX	12,80%		4.032	USD 597	2.407.180	
CALL CENTER	5,70%		1.796	USD 636	1.142.625	
Pronóstico			31.503		18.209.669	
			Px	USD	578	
<u>PRECIO PROMEDIO SEP-OCT-NOV</u>				Precio USD 708		
CANAL	%		Q	PV	Venta	
Agencias	55,40%		13.639	USD 623	8.497.527	
VEX	26,10%		6.426	USD 602	3.866.870	
CTO / REX	12,80%		3.151	USD 644	2.030.259	
CALL CENTER	5,70%		1.403	USD 687	963.711	
Pronóstico			24.619		15.358.367	
			Px	USD	624	
<u>PRECIO PROMEDIO DIC-ENE-FEB</u>				Precio USD 835		
CANAL	%		Q	PV	Venta	
Agencias	55,40%		14.851	USD 735	10.912.491	
VEX	26,10%		6.997	USD 710	4.965.819	
CTO / REX	12,80%		3.431	USD 760	2.607.251	
CALL CENTER	5,70%		1.528	USD 810	1.237.594	
Pronóstico			26.807		19.723.154	
			Px		\$ 736	
<u>PRECIO PROMEDIO MAR-ABR-MAY</u>				Precio USD 742		
CANAL	%		Q	PV	Venta	
Agencias	55,40%		14.851	USD 653	9.697.088	
VEX	26,10%		6.997	USD 631	4.412.740	
CTO / REX	12,80%		3.431	USD 675	2.316.862	
CALL CENTER	5,70%		1.528	USD 720	1.099.754	
Pronóstico			26.807		17.526.443	
			Px		\$ 654	

## 8.7 MARKETING DIRECTO

Se utilizará la base de datos de la Unidad de negocios y de Avianca

### 8.7.1 Objetivos del marketing directo.

- Crear contactos útiles para la fuerza de ventas
- Realizar encuestas, que generen percepciones de los servicios centrados por Avianca Tours y además de esto se puedan generar Cross Sellings
- Reconocer las percepciones de los clientes.
- Mantener una vía de comunicación directa con el cliente
- Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.
- Desarrollar vínculo con clientes potenciales apoyados de herramientas como CRM

### 8.7.2 Programas de acción - Sistemas a utilizar

Gracias a la base de datos con la que cuenta Avianca y Avianca Tours para sus clientes, se puede reconocer fácilmente quienes han adquirido productos o servicios con la compañía. La idea es focalizar el mailing, promociones, newsletters y tele mercadeo hacia ellos; ofreciéndoles productos, realizar ventas cruzadas y motivar al cliente con descuentos para que adquieran un nuevo producto de la Agencia

- Telemarketing: Llamadas telefónicas para ofrecer productos (apoyo a la fuerza de ventas y servicio al cliente)
- Encuestas telefónicas y por correo electrónico a los clientes que adquirieron algún producto o que lo adquirieron en el pasado
- Correo físico a clientes V.I.P
- Correos directos (accesible, selectivo, personalizable, cobertura) Newsletters
- Utilizar redes sociales: Las personas que se suscriban tendrán acceso a últimas noticias, promociones, hacer comentarios etc.

### 8.7.3 Diseño de la oferta.

- **Telmarketing y mismo modelo para Encuestas**

*Vendedor(a): Buenos días (tardes) Le habla la Srta ..... de Avianca  
Contacto: Tours la agencia de viajes de Avianca. Mucho gusto,  
como está usted don(ña) (nombre)  
(A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase  
siguiente)*

- Vendedor(a): *Nuestra Agencia es una de las más grandes a nivel nacional y es parte del grupo Avianca, contamos con un sin número de posibilidades para que arme un paquete turístico de su preferencia y a precios mu cómodos. Lo estamos invitando a vivir la experiencia VIVI AVIANCATOURS (A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente)*
- Vendedor(a): *Queremos ser siempre su primera opción y que viajando con nosotros se sienta mejor que como en casa. Quisiera darme su correo electrónico ( o le gustaría que le enviara por correo electrónico si ya lo tiene) para enviarle las mejores ofertas promociones, (A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente)*
- Vendedor(a): *Don(ña) (nombre), O si usted prefiera acérquese a la oficina de Avinca – Avianca Tour más cercana a donde se encuentre para recibir información (A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente)*
- Vendedor(a): *Muchas gracias, Don(ña) (nombre), estaremos enviándole la información/ La oficina más cercana es/*

Figura 7. Anuncio Correo Electrónico




De Bogotá a Fort Lauderdale

Tiquetes + Semana de auto + 5 noches de alojamiento

**USD 814** Ida y regreso

PROMOCIONES Aplican condiciones y restricciones

**Avianca.com**



Viaja a Orlando y disfruta de sus parques. Desde **USD 1.417**

PROMOCIONES




Figura 8. Anuncio Avianca Tours.

**Avianca**  
Tours

**MID AMATEUR BUCARAMANGA**

**NUUESTRO PLAN INCLUYE:**  
Tiquete aéreo  
Traslado aeropuerto - hotel - aeropuerto  
+Alojamiento 3 noches y 4 días  
+Desayuno diario  
+3 traslados hotel club hotel por persona  
+Asistencia médica integral

**Nuestros viajeros golfistas no pagan exceso de peso por su talega de golf\*\***

**ALOJAMIENTO EN:**  
**Hotel Dann Carlton**  
Desde \$1.089.000\*  
**Hotel La Triada**  
Desde \$957.000\*

**Para mayor información comuníquese en:**  
Bogotá al 01 34 34  
A la línea 018000 914 600 desde otras ciudades  
opción 1-4, acérquese a una oficina de venta de Avianca o pregunte en su agencia de viajes preferida.

**Avianca**  
Tours  
Vacaciones de verdad

Por otro lado existe la idea de montar el blog y la pagina en redes sociales como Facebook, donde las personas, clientes y clientes potenciales podrán participar en rifas, promociones y bonos de descuento, todo esto con el requisito de volverse suscriptores y seguidores de Aviancatours

Figura 9. Anuncio Facebook.



#### 8.7.4 Fechas de realización.

- Telemarketing: Todo el año diferentes clientes
- Encuestas telefónicas y por correo electrónico: Cada meses ha clientes que han tomado nuestros servicios, que han presentado una queja o un reclamo
- Correo físico a clientes V.I.P: 2 veces al no, una vez cada semestreCorreos directos: Periódicamente, por lo menos una vez cada mes.
- Newsletters: Periódicamente cada Mes
- Utilizar redes sociales: Todos los días

### 8.8 RELACIONES PÚBLICAS

Nos permite mejorar la imagen, percepción frente al cliente.

#### 8.8.1 Objetivos de las relaciones públicas.

- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y márketing.
- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y márketing de los planes turísticos, mediante las ventas previstas

- Incrementar el índice de divulgación interna y externa de ofertas.
- Mejorar la comunicación formal dentro de la empresa.

### **8.8.2 Programas de acción**

- Ejemplos de estos eventos o actividades pueden ser los eventos culturales, actividades deportivas, los seminarios, los congresos, conferencias, labores sociales, obras de caridad, proyectos de ayuda social, etc.

### **8.8.3 Herramientas a utilizar.**

- Reuniones de trabajo con los canales de distribución más importantes.
- Regalo de pasajes y paquetes turísticos a niños de bajos recursos.
- Marketing Social apoyo con relación a beneficencia, apoyo a redes de solidaridad
- Reuniones capacitaciones con la fuerza de ventas de la compañía

### **8.8.4 Grupo objetivo de las acciones de relaciones públicas.**

- Fuerza de venta.
- Grupo primario de cliente
- Canales de distribución
- Funcionarios de la compañía
- La sociedad Colombiana

### **8.8.5 Alcance de las relaciones públicas**

- Fuerza de venta: cobertura total para la oferta de planes turísticos al cliente
- Grupo primario de clientes: conocer las comunicaciones publicadas por Avianca Tours.
- Canales de distribución: cubrimiento de comunicación efectiva a todos nuestros aliados
- Funcionarios de la compañía: el conocimiento por parte de los funcionarios en relación con Avianca tours / incentivar la compra de paquetes turísticos por colaboradores Avianca Taca.
- La sociedad Colombiana: Generar una buena imagen de la Empresa
- unidad de negocio, genera recordación de marca.



### **8.8.6 Fechas de realización.**

- Constante en el tiempo.

## **8.9 PROMOCIÓN DE VENTAS**

Fomenta la compra o venta de un producto o servicio mediante incentivos de corto plazo. De esa manera, se complementa las acciones de publicidad y se facilita la venta personal.

Objetivos de la promoción de ventas al canal. Al usuario, a la fuerza de ventas

- Promoción al Cliente.
- Aumentar las ventas en el corto plazo.
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el L.P.
- Logar prueba de los productos.
- Romper estacionalidades.
- Promoción al Canal.
- Aumentar las ventas de los productos.
- Incrementar los canales para que vendan nuestros productos

## **8.10 PROGRAMAS DE ACCIÓN**

### **8.10.1 Herramientas Clientes**

- Bonos de descuentos para redimir en aliados estratégicos

### **8.10.2 Herramientas Canal**

- Premios: Entrega paquetes turísticos
- Concursos de Ventas
- Demostración de Productos
- Ferias comerciales y exhibiciones (ANATO)

### **8.10.3 Fechas de realización**

Al Cierre de campaña promocional

## 8.10 PUBLICIDAD

### 8.10.1 Objetivos de la publicidad

- Mejorar la disposición de la compra de los productos de Avianca Tours.
- Atraer nuevos compradores e incrementar la frecuencia de uso Generar recordación de marca.
- Estrategia de comunicación: que se quiere comunicar al grupo objetivo

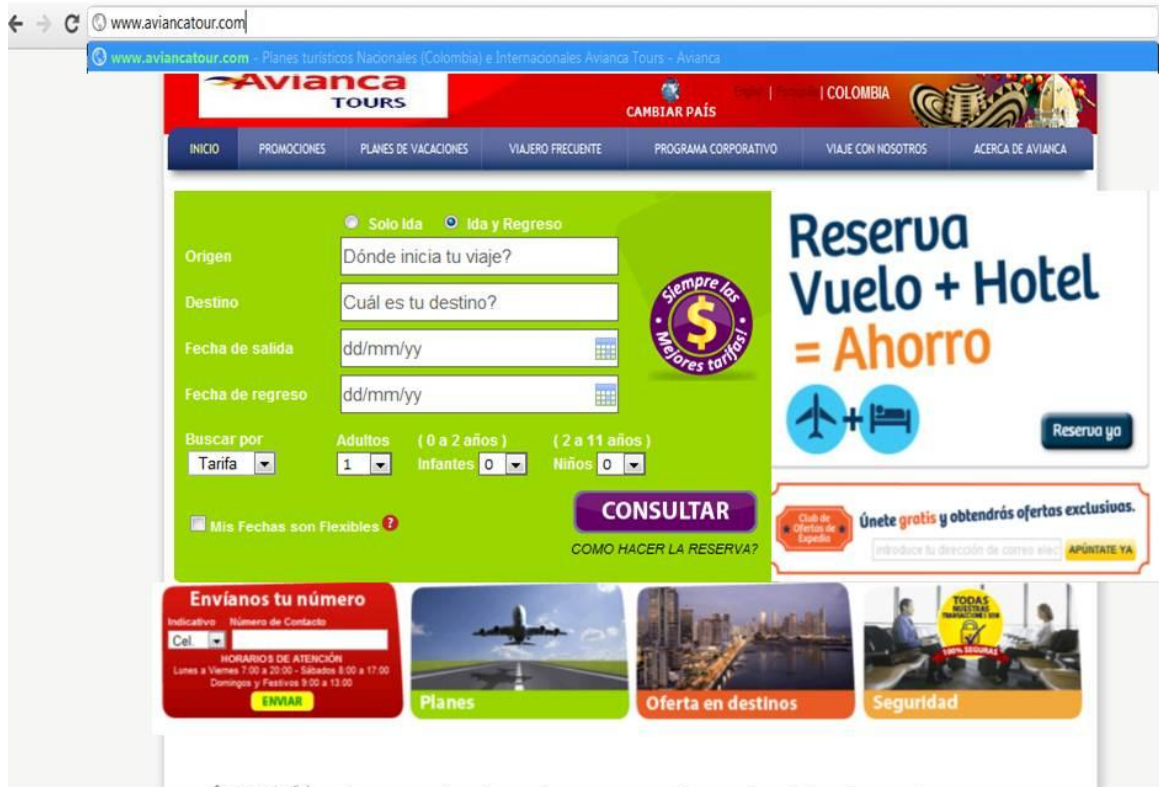
### 8.10.2 Programas de Acción

- Estrategia de medios: cuales son los medios que se utilizaran ATL-BTL
- BTL: lanzamientos, outlet, ferias
  - Lanzamientos
  - outlet : Hotel Cosmos 100
  - Ferias: Anato y Colombia Compite Turismo
- ATL: radio (La W, La FM); revistas (semana,dinero); periódico (El tiempo, El Espectador) e internet
- Clicks en Google.
- Lanzamiento Página web oficial de Avianca Tours. [www.aviancatours.com](http://www.aviancatours.com)

### 8.10.3 Fechas de Realización.

- **Revistas**
  - **10 Junio** Trabajo y salud: incidencia del trabajo en la salud física y mental.
  - **22 Julio** Juegos Olímpicos
  - **26 Agosto** 30 años de la revista semana
  - **12 Sept** Turismo y Hoteles
  - **30 octubre** Especial turismo en Colombia
  - **09 Noviembre** Navidad: Marcas de lujo en Colombia.
  - **08 Diciembre:** Personaje del año
  - **29 Abril** 100 empresas más grandes de Colombia
  - **22 Enero** Como planear el 2013
  - **04 Marzo** Aerolíneas: Novedades Ofertas
- **Ferias:** octubre de 2012  
24 y 25 de febrero 2013
- **Lanzamiento.** Página web oficial de Avianca Tours. [www.aviancatours.com](http://www.aviancatours.com)  
Julio de 2012
- **Fechas de Realización Outlets:** Agosto 2012 y Marzo 2013

Figura 10. Página Web.



VALOR BRUTO	VALOR OFERTA	DESCUENTO
\$ 172.400.000	\$ 84.475.246	51%

PRODUCTO	# PÁGINAS	PRODUCTO
SEMANA	6	SEMANA
DINERO	4	DINERO

La publicación en revista como Semana y Dinero además de los principales diarios de circulación en el país ( El Tiempo y el Espectador) generaran que más clientes lleguen a la marca, generará posicionamiento de avianca Tours también debido a que se mostrará variedad e productos y de ofertas diferenciadoras asi como se expresara el cumplimiento de nuestra oferta de valor

Figura 11. Portales de Anuncios.

The image displays two versions of an advertisement layout on the ELTIEMPO.COM website. The top version shows a large blue and red graphic with the headline "Producción de" and a sub-headline "90.000 M2 de área en el Oeste de Cali". The bottom version shows a more detailed article layout with the headline "Producción de Ecopetrol en el punto más alto en 60 años" and a sub-headline "Moody's rebaja la calificación de Toyota ante la lentitud de su recuperación". Below the ELTIEMPO.COM screenshots is a Chevrolet advertisement with the headline "Los retos de la nueva directora del FMI" and a promotion for "Semana Colombia" featuring "mini parlantes".

## 9. PRESUPUESTO

A continuación ilustramos nuestro Estado de pérdidas y ganancias, relacionando el presupuesto de mercadeo para el Mercadeo Táctico de la estrategia.

Tabla 7. Presupuesto.

ESTADO DE PÉRDIDAS & GANANCIAS PROYECTADO AVIANCA TOURS			
	2011 - 2012	2012 - 2013	Variación %
VENTAS BRUTAS	USD 60.084.158	USD 77.252.584	28,6%
DESCUENTOS POR DEVOLUCIONES	USD 6.008.416	USD 8.882.490	47,8%
<b>VENTAS NETAS</b>	USD 54.075.742	USD 68.370.094	26,4%
COSTO TOTAL	USD 48.067.326	USD 61.802.067	28,6%
<b>MARGEN BRUTO</b>	USD 6.008.416	USD 6.568.027	9,3%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	USD 4.866.817	USD 5.276.667	8,4%
GASTOS DE VENTA & MERCADEO	USD 221.780	USD 269.557	21,5%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	USD 919.819	USD 1.021.803	11,1%

Como conclusión al mismo, evidenciamos que de aplicarse tendríamos una variación porcentual importante, respecto años anteriores, ya que el histórico de margen bruto de la unidad de negocio, registraba en lo ejecutado entre el 2% y 3,5% en los últimos 5 años; al implementarse este plan y de ejecutarse en un escenario normal, lograríamos el crecimiento del 9,3%, mejorando sustancialmente los resultados del negocio. En el anexo 1, se evidencia claramente el ejecutable del plan de ventas, aplicado de Junio 2012 a 2013.

## 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La estrategia planteada, se unifica frente a la misión y visión de la propuesta de valor de Avianca y de su unidad de negocio de Avianca Tours. Fue importante para nuestra investigación, alinear los macro procesos presentados en la estrategia corporativa, con la ejecución del este plan de mercadeo, ya que la importancia de tener una alineación frente al mismo, la medición y ejecución mide su viabilidad. En el grafico a continuación presentamos, los objetivos, unidades de medición, frecuencia de verificación, responsable, frente a las cuatro perspectivas del Balance Score Card: Financiera – Clientes – Procesos – Aprendizaje y Crecimiento.

Cuadro 12. Cuadro de Mando.

	Objetivos	Indicadores de resultados	Unidad	Meta	Frecuencia (meses)	Causa indicadores de Actuación	Iniciativa estratégica(acciones)	Iniciativa estratégica (Responsables)
Relaciones Publicas	- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y marketing.	Labor efectiva actual / labor efectiva esperada	%	30	12	seguimiento de satisfaccion al cliente	seguimiento permanente a las cifras de los usuarios en recompra y nuevos	Gerencia mercadeo
	- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y marketing de los planes turísticos, mediante las ventas previstas	Ventas realizadas/ventas previstas	%	50	12	revisión de las cifras de venta de los planes turísticos	control y seguimiento al cumplimiento de las ventas previstas	Gerencia mercadeo
	- Incrementar el índice de divulgación interna y externa de ofertas.	Ofertas actuales/ofertas esperadas	%	30	12	impacto del mercadeo directo externo e interno	estudio de necesidades y tendencias	Gerencia Comercial
	- Mejorar la comunicación formal dentro de la empresa.	Comunicados actuales/comunicados efectivos	%	35	12	impacto en la eficiencia de los procesos	diseño del plan de comunicación	Gerencia mercadeo
Publicidad	- Mejorar la disposición de la compra de los productos de Avianca Tours.	Venta periodo actual / venta periodo anterior	%	30	12	impacto de la efectividad de la publicidad	diseño del plan de estrategia comercial	Gerencia Comercial
	Atraer nuevos compradores e incrementar la frecuencia de uso/Generar recordación de marca.	Posicionamiento	%	50	12	revisión de las cifras de el incremento de nuevos clientes	seguimiento constante a las cifras de nuevos clientes o compradores	Gerencia Comercial
	Estrategia de comunicación: que se quiere comunicar al grupo objetivo	Vesaparación de las dudas de la marca y la razón de ser de Avianca Tours	%	50	12	diseño y ejecución de la estrategia de comunicación efectiva al grupo objetivo	puesta en marcha del plan de comunicación	Gerencia Comercial
Promoción de Ventas	Promoción al Cliente.	Ventas prom. del cliente en el periodo actuales con promo / ventas prom, del cliente en el periodo anterior	%	40	12	revisión de cifras de las ventas promedio de los clientes	seguimiento permanente a las cifras de ventas promedio de los clientes	Direccionamiento Gerencial
	Aumentar las ventas en el corto plazo.	Crecimiento en las ventas periodo 2012 / crecimiento de las ventas periodo 2013	%	50	12	impacto efectivo de las estrategias promocionales para la captación de clientes efectivos	seguimiento a las cifras de compra y recompra de los clientes	Direccionamiento Gerencial
	Ayudar a aumentar la participación del mercado en el L.P.	Participación en el mercado año 2012/participación en el mercado 2015	%	70	12	elaboración de un plan sólido de posicionamiento y participación en el mercado	seguimiento, control y evaluación plan de mercadeo	Direccionamiento Gerencial
	Lograr prueba de los productos.	Numero de clientes 2012 / numero de clientes 2013	%	40	12	diseño del plan de prueba de los productos turísticos	ejecución y seguimiento al plan de prueba o de dar a conocer los productos de planes turísticos	Gerencia Mercadeo
	Romper estacionalidades.	Rotación en temporada baja 2012 / rotación en temporada baja 2013	%	35	12	diseño de plan de rompimiento de estacionalidades por temporadas	seguimiento oportuno al plan de rompimiento de estacionalidades en venta de planes turísticos	Gerencia Mercadeo
	Promoción al Canal.	Porcentaje ventas actuales sin el nuevo canal / porcentaje de las ventas 2013 con el nuevo canal	%	70	12	Diseño del plan de ventas de nuevo canal de distribución	ejecución y seguimiento al plan de ventas del nuevo canal de distribución	Gerencia Comercial
	Aumentar las ventas de los productos.	Ventas de productos 2012 / ventas de productos 2013	%	50	12	seguimiento a los comportamientos de las ventas	seguimiento oportuno y veraz del crecimiento y difusión de los productos	Gerencia Comercial
	Incrementar los canales para que vendan nuestros productos	Numero de canales de venta 2012 Vs numero de canales de venta 2013	%	70	12	Diseño y ejecución del canal de acción de ventas	Puesta en marcha del canal de acción de ventas	Gerencia mercadeo
Marketing Directo	Crear contactos útiles para la fuerza de ventas	Base de datos 2012 vr base de datos 2013	%	45	12	Seguimiento a los procesos para el aumento de la fuerza de ventas	Control, seguimiento y cumplimiento de los contactos para la fuerza de ventas	Gerencia Comercial
	Realizar encuestas y estudios de mercado, que generen percepciones de los servicios centrados por Avianca Tours y además de esto se puedan generar Cross Sellings	Mercado 2012 vr mercado esperado 2013	%	30	12	medición del mercado alcanzado	aplicar la encuesta sobre las percepciones de los servicios prestados	Gerencia Mercadeo
	Generar estudios de mercado para saber la percepción del cliente.	Posicionamiento 2013 Vr posicionamiento 2012	%	60	12	revisión de las estadísticas de percepción y posicionamiento	seguimiento y control al nuevo posicionamiento y percepción de los clientes sobre la marca	Gerencia Mercadeo
	Mantener una vía de comunicación directa con el cliente	Desaparición de dudas del cliente	%	80	12	diseño de un plan de comunicación con el cliente	aplicación, seguimiento al plan de comunicación con el cliente	Gerencia Mercadeo
	Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.	Numero de usuarios actuales vr numero de usuarios nuevos	%	30	12	seguimientos a las estadísticas de los clientes actuales y nuevos	ofrecer promociones a los nuevos clientes, e incentivar la recompra de los clientes actuales	Gerencia Comercial
	Desarrollar vínculo con clientes potenciales apoyados de herramientas como CRM	Cientes satisfechos actuales Vr clientes satisfechos 2013	%	90	12	seguimiento a los clientes en su frecuencia y gustos	ofrecer incentivos y obsequios a los clientes más representativos	Gerencia Mercadeo
	Venta Personal	Incrementar en 9,4% las ventas (105.533) de planes turísticos.	Crecimiento en las ventas periodo 2013 / Crecimiento de las ventas periodo 2012	%	100	12	seguimiento a la venta mensual Vs el mismo mes del año anterior	control y seguimiento al cumplimiento del objetivo de las ventas mensuales esperadas
Incentivar con el variedad de servicios especializados la compra de planes turísticos, mejorando el brand equity		No. paquetes vendidos 2012 / No.venta de paquetes 2013	%	70	12	seguimiento a los procesos utilizados para incentivar la compra de los planes turísticos especializados y evaluando el brand equity	seguimiento y estudio de las tendencias y las necesidades de los clientes reflejadas en la compra	Gerencia Comercial
Precio	Vender menos a mayor precio - Señalamos la calidad por el precio justo de nuestros servicios prestados y de nuestros aliados.	ventas de paquetes personalizados vs ventas del año anterior	%	60	12	diseño de paquetes turísticos personalizados	revisión y comparación de las ventas del año 2012 con respecto a las ventas personalizadas del 2013	Gerencia Mercadeo
	Ampliar frecuencia de consumo, por medio de ofertas en fechas especiales.	Crecimiento de ventas en periodos en nuevas temporadas	%	70	12	revisión de las ventas en periodos anteriores y verificar el incremento en el mismo periodo del año en ejecución	comparación frente a la competencia en ventas en estos periodos especiales	Gerencia Comercial
	Permitir uso en mayor número de situaciones, por medio de ofertas en fechas especiales.	Incremento en el consumo de paquetes por los mismos clientes actuales	%	70	12	seguimiento de las cifras de cantidad de paquetes vendidos en los periodos de gestación nuevos	comparación en posicionamiento y preferencia	Gerencia Comercial

## 11. CONCLUSIONES Y RESULTADOS ESPERADOS

Se puede concluir que Avianca Tours se encuentra en un mercado saturado por la competencia, pero que gracias a su fuerte músculo financiero y cultural puede dar el empuje suficiente a sus productos para ganar más participación en el mercado.

De este modo, a través del desarrollo y análisis de la investigación de la Unidad de Negocios tratada se puede evidenciar que a pesar de tener varios años en el mercado nacional esta se encuentra en esta primitivo en varios aspectos, como estudios de mercado, manejo de publicidad, estructuración de procesos y desarrollo de Marketing

La competencia tiene un desarrollo notorio en estrategias de precio, portafolio de servicios y tecnología, aspectos fundamentales para el mercado de servicios turísticos.

Una de las estrategias determinantes de nuestro análisis es incluir el desarrollo tecnológico en la unidad, ya que evidenciamos notorias brechas entre la competencia y Avianca tours, dejándola un poco rezagada frente a las tendencias del mercado.

Gracias a la matriz de evaluación de factores internos se determina que, Avianca Tours posee diversas debilidades u oportunidades de mejora; entre las más notorias encontramos la falta de direccionamiento al implementar un marketing estratégico, dejando en las estrategias operativas toda la responsabilidad en su ejecución, no teniendo muy buenos resultados comerciales. Además de esto, evidenciamos que tanto las mediciones de desempeño, investigaciones de mercado, bench marketing, administración de clientes con programas CRM & CEM, son aspectos relevantes que incorporar en las estrategias a proponer, ya que son aspectos relevantes para el mercado y que la compañía no ha desarrollado.

Así mismo, se hace necesaria la implementación del marketing operativo generando un plan de mercadeo propicio que permita impulsar la Unidad de Negocio, la recompra y prueba de los productos ofrecidos así como aumentar su posicionamiento.



## **BIBLIOGRAFÍA**

AERONÁUTICA CIVIL DE COLOMBIA.– Informe Estadístico.

ANATO, Asociación Nacional de Agencias de Viaje y Turismo.

AVIANCA. División Ventas Turismo Avianca Taca S.A., Entrevista al Vicepresidente de Ventas Dr. Mauricio Praza

DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. (Varios Informes)

REVISTA MERCADOS Y TENDENCIAS TURÍSTICAS. 2011

REVISTA HOSTELTUR. número 199: Hosteltur 199 - Cruceros 2011, Top tendencias y novedades turísticas.

Revista, Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo N°8.

## **ANEXOS**

Anexo A. Flujo de Caja Proyectado.

	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	
	38%	32%	30%	32%	32%	35%	33%	32%	35%	35%	39%	25%	Sumatoria
Q	11.841	10.159	9.503	7.941	7.987	8.691	8.845	8.446	9.516	7.983	8.862	5.759	105.533
PL	USD 656	USD 656	USD 656	USD 708	USD 708	USD 708	USD 835	USD 835	USD 835	USD 742	USD 742	USD 742	Px Promedio
Px	USD 578			USD 624			USD 736			USD 654			\$ 648
	Sumatoria												
Ventas	USD 6.844.335	USD 5.872.165	USD 0	USD 4.953.799	USD 4.982.805	USD 5.421.763	USD 6.508.090	USD 6.213.823	USD 7.001.241	USD 5.219.382	USD 5.793.933	USD 3.765.182	USD 62.576.518
	Sumatoria												
Pronóstico	31.503			24.619			26.807			22.604			105.533

## Anexo B. Calendario de Ejecución.

### CALENDARIO DE MERCADOTECNIA



	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13
<b>PROGRAMAS</b>												
<b>Programas de acción.</b>												
<b>MARKETING DIRECTO</b>												
Telemarketing												
Encuestas telefónicas y por correo electrónico												
Correo físico a clientes V.I.P												
Correos directos												
Newsletters												
Utilizar redes sociales												
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>												
Reuniones de trabajo con los canales de distribución más importantes												
Regalo de pasajes y paquetes turísticos a niños de bajos recursos												
Marketing Social apoyo con relación a beneficencia, apoyo a redes de solidaridad												
Reuniones capacitaciones con/a la fuerza de ventas de la compañía												
<b>PUBLICIDAD</b>												
<b>BTL</b>												
Lanzamientos												
Outlets												
Ferias												
<b>ATL</b>												
Radio												
Revistas												
Periodicos												
Internet												
Lanzamiento Pagina web oficial de Avianca Tours. www.aviancatour.com												

Anexo C. Presupuesto de gastos de mercadeo. Gastos de publicidad.

**AVIANCA TOURS**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO**  
**GASTOS DE PUBLICIDAD**



OBJETIVO	ESTRATEGIA	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
	<b>BTL</b>			
Aumentar las ventas del producto y la recompra hacia la agencia}	lanzamientos	1	USD 27.777,78	USD 27.777,78
	Outlets	2	USD 16.666,67	USD 33.333,33
	Ferias	1	USD 11.111,11	USD 11.111,11
		1	USD 11.111,11	USD 11.111,11
	<b>ATL</b>			
	Radio	12	USD 138,89	USD 1.666,67
Generar recordacion de marca	Revistas publicidad en revistas Semana Dinero	10	USD -	USD 47.222,22
incentivar la compra y recompra	Publicación en Diarios Periodicos de circulación en Colombia, principales Ciudades	96	USD 222,22	USD 21.333,33
	Internet	800.000	USD 0,07	USD 55.555,56
Nuevas herramientas que permitan acceder facilmente a compra de planes	Lanzamiento Pagina web oficial de Avianca Tours. www.aviancatour.com	1	USD 2.777,78	USD 2.777,78
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>				<b>USD 211.888,89</b>

Anexo D. Presupuesto de gastos de mercadeo – Relaciones públicas.

**AVIANCA TOURS**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO**  
**GASTOS DE RELACIONES PUBLICAS**



OBJETIVO	ESTRATEGIA	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Mantener una buena relacion con los canales, que todos manejen la misma informacion	Reuniones de trabajo con los canales de distribución más importantes	48	USD 83,33	USD 4.000,00
Generar un poco de marketing y responsabilidad social que aumente la buena imagen de la compañía	Regalo de pasajes y paquetes turísticos a niños de bajos recursos	48	USD 550,00	USD 14,67
	Marketing Social apoyo con relación a beneficencia, apoyo a redes de solidaridad	2	USD 11.111,11	USD 22.222,22
	Reuniones capacitaciones con/a la fuerza de ventas de la compañía	4	USD 2.222,22	USD 8.888,89
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>				<b>USD 31.125,78</b>

Anexo E. Presupuesto de gastos de mercadeo – marketing directo.

**AVIANCA TOURS**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO**  
**MARKETING DIRECTO**



OBJETIVO	ESTRATEGIA	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Ayudar a la fuerza de ventas, generar nuevas oportunidades, mantener contacto con el cliente	Telemarketing	3	USD 555,56	USD 1.666,67
Saber la percepcion de clientes y clientes potenciales sobre la Unidad de negocios, productos y servicios	Encuestas telefónicas y por correo electrónico	3	USD 555,56	USD 1.666,67
Tener contacto con los mejores clientes	Correo fisico a clientes V.I.P	1.000	USD 1,67	USD 1.666,67
Generar oportunidades de compra, cross Selling y reconocer las percepciones	Correos directos	1	USD 555,56	USD -
Mantener informados a los clientes e interesados sobre promociones y cambios en la informacion de la compañía	Newsletters	12	USD 444,44	
	Utilizar redes sociales			
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>				<b>USD 5.000,00</b>

Anexo F. Presupuesto de gastos de mercadeo – Gastos de Promoción.

**AVIANCA TOURS**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO**  
**GASTOS DE PROMOCIÓN**



OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Estimular la recompra	Redención de cupones 10% de descuento en la siguiente compra	Diseño de cupones	1	USD 139	USD 139
		Impresión del cupón	100.000	USD 0	USD 1.667
		Entrega de cupones	100.000	USD 0	USD 278
		Redención 25%	25.000	USD 1	USD 13.889
			<b>sub-total</b>		<b>USD 15.972</b>
Obtener la prueba de producto	Muestreo en puntos de Venta al consumidor	Stand	10	USD 278	USD 2.778
		Promotoras	10	USD 279	USD 2.794
			<b>sub-total</b>		<b>USD 5.572</b>
<b>TOTAL PROMOCIÓN</b>					<b>USD 21.544</b>



