

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



PUCP

**LA SUPERVIVENCIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJE Y
TURISMO: GESTIÓN DEL MARKETING DIGITAL COMO
ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE CLIENTES TURISTAS**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

MIRANDA AGUILAR, Vasco Jose

20132138

VALENCIA HERRERA, Ailed

20120781

Asesorado por: Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar

Lima, 27 de agosto de 2018

La tesis

**LA SUPERVIVENCIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO: GESTIÓN DEL
MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE
CLIENTES TURISTAS**

ha sido aprobada

Dr. Jean Pierre Seclén Luna
Presidente de Jurado

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
Asesor de la Tesis

Mgtr. Javier Alfredo Flores Hernández
Tercer jurado

A mi familia, por siempre acompañarme y apoyarme en mis retos y sueños. A Lucía, por comprenderme y aconsejarme en todo momento. A mis amigos, por sus constantes ánimos. A nuestro asesor Germán Velásquez y mi compañera de tesis, porque juntos logramos esta meta.

Vasco Miranda

A mi maestro, por ser mi guía de vida. A mi familia, por ser motivación, alegría y la fuerza para lograr mis metas. A mis amigos, por su compañía y ánimos. A nuestro asesor por su apoyo y exigencia, y a mi compañero de tesis con quien avancé y crecí en el camino.

Ailed Valencia



Agradecemos a nuestro asesor Germán Velásquez por el continuo apoyo, por los conocimientos brindados y el soporte en el desarrollo de esta investigación. Así también a los participantes en el proceso, los especialistas y profesionales que nutrieron el trabajo con su experiencia y el público general que estuvo dispuesto a colaborar ¡Gracias totales!



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. Problema de Investigación	5
2. Justificación.....	9
2.1. Conveniencia práctica.....	10
2.2. Relevancia social	11
2.3. Implicancia práctica	12
2.4. Valor teórico.....	12
2.5. Utilidad metodológica.....	13
3. Objetivos y Preguntas de Investigación	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
3.3. Pregunta general	14
3.4. Preguntas específicas	14
4. Hipótesis	15
5. Viabilidad.....	15
6. Limitaciones	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	17
1. Gestión del turismo.....	18
1.1. Historia del Turismo	19
1.2. ¿Qué es la gestión turística?	19
1.3. El Sistema Turístico.....	21
1.4. Tipos de turismo	24
1.5. Retos y oportunidades en la Gestión Turística	28
1.6. Tendencias del turismo	30
2. Gestión de Agencias de Viaje (AAVV).....	31
2.1. Historia de las AAVV	31
2.2. El rol de las AAVV.....	32
2.3. Clasificación de las AAVV	35
2.4. Factores Críticos de Éxito de las AAVV.....	36
3. Gestión del Marketing en el Turismo.....	41
3.1. Gestión de la demanda turística	41
3.2. Características del turista consumidor actual.....	44

3.3. Autonomía del turista consumidor.....	46
3.4. Conceptualización del Marketing.....	47
3.5. Del marketing tradicional al digital.....	48
4. Marketing digital.....	50
4.1. Características del Marketing Digital.....	52
4.2. Herramientas y estrategias del marketing digital.....	54
4.3. Medición de los resultados del marketing digital.....	56
4.4. Marketing digital en la atracción de clientes.....	59
4.5. Contribuciones y limitaciones del marketing digital.....	59
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	61
1. El turismo en el entorno global y nacional.....	61
1.1. Tendencias del turismo internacional.....	65
1.2. Tendencias del turismo nacional.....	66
1.3. Las AAVV en Perú.....	67
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
1. Alcance de la Investigación.....	72
2. Diseño Metodológico.....	74
3. Herramientas de investigación.....	75
3.1. Fase exploratoria.....	75
3.2. Fase concluyente.....	76
4. Selección muestral.....	76
4.1. Entrevista.....	76
4.2. Encuestas.....	77
5. Secuencia metodológica.....	79
6. Estrategia metodológica.....	79
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS HALLAZGOS.....	81
1. Evaluación de los FCE en las AAVV.....	81
1.1. Calidad Funcional.....	85
1.2. Dimensión Económica.....	87
1.3. Comunicación e Imagen.....	89
1.4. Servicio.....	92
2. Los FCE integrados en el marketing digital de las AAVV.....	93
2.1. Observación.....	94
3. Los FCE en la atracción de clientes según el modelo AIDA de marketing digital.....	99
3.1. Fase Atención.....	100

3.2. Fase Interés.....	103
3.3. Fase Deseo	107
3.4. Fase Acción	110
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA	114
1. Propuesta del marketing digital para atraer clientes en las AAVV	114
1.1. Fase Atención	114
1.2. Fase Interés.....	116
1.3. Fase deseo	117
1.4. Fase acción	118
2. La mejora en los procesos del servicio de las AAVV	119
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
REFERENCIAS	125
ANEXO A: Ficha de entrevista a experto de una AAVV	133
ANEXO B: Resumen de entrevistas a expertos.....	135
ANEXO C: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV	150
ANEXO D: Respuestas de los viajeros nacionales a las encuestas y valoración de cada FCE.	155
Figura D1: Edad.....	155
Figura D2: Género	155
Figura D3: Veces que viaja por turismo al año.....	155
Figura D4: Preferencia por tipo de turism	156
Figura D5: Veces que contrató	156
Figura D6: Adaptación a sus necesidades	156
Figura D7: Variedad de productos y paquetes	157
Figura D8: Gestión correcta de reservas.....	157
Figura D9: Opción de quejas y reclamaciones	157
Figura D10: Rapidez del servicio.....	158
Figura D11: Atención personalizada.....	158
Figura D12: Amabilidad y cortesía del personal.....	158
Figura D13: Asesoramiento personal	159
Figura D14: Credibilidad del servicio	159
Figura D15: Publicidad	159
Figura D16: Prestigio y seriedad de la empresa	160
Figura D17: Recomendación de otros	160
Figura D18: Nivel de precios.....	160

Figura D19: Relación calidad-precio	161
Figura D20: Descuentos y ofertas.....	161
ANEXO E: Consentimientos Informados	162
Figura E1: Consentimiento informado Manuel Vigo (Agencia JKL).....	162
Figura E2: Consentimiento informado Isabel Sarmiento (Agencia ABC)	163



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modalidad de viaje de viajeros nacionales - Perú	7
Tabla 2: Modalidades, categorías y actividades turísticas	24
Tabla 3: Elementos críticos para la elección de una AAVV.....	38
Tabla 4: Categorización de los factores críticos de éxito por variable latente.....	39
Tabla 5: Tamaño de la población.....	78
Tabla 6: Tamaño de la muestra de viajeros nacionales de Lima metropolitana.....	78
Tabla 7: Entrevistas realizadas	77
Tabla 8: Evaluación de resultados de los FCE en una AAVV.....	83
Tabla 9: Ranking de los FCE por valoración promedio	84
Tabla 10: Adaptación del Modelo AIDA en base a los FCE.....	99
Tabla 11: Cumplimiento de los FCE en las AAVV analizadas en base al modelo AIDA.....	113



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Llegadas de turistas internacionales – datos reales y previsiones	5
Figura 2: Producción del sector Servicios Prestados a Empresas – Variación porcentual anual	11
Figura 3: Sistema del destino turístico	22
Figura 4: Retos y oportunidades en la gestión turística.....	29
Figura 5: Etapas de atención al cliente de una AAVV	34
Figura 6: Modelo teórico de la gestión de la demanda turística.....	42
Figura 7: Modelo AIDA – Embudo de conversión del Marketing Digital	57
Figura 8: La transformación del embudo del Marketing	58
Figura 9: Turismo Internacional 2016.....	62
Figura 10: Turismo receptor internacional (Transporte y motivaciones)	62
Figura 11: Llegada de visitantes internacionales a Perú.....	63
Figura 12: Aporte del turismo al PBI.....	63
Figura 13: Gasto turístico interno	64
Figura 14: KPI's de niveles de maduración digital desde distintos sectores	65
Figura 15: Búsqueda online en los subsectores del turismo	66
Figura 16: Cuenta de producción de las actividades de las AAVV	67
Figura 17: Producción de actividades de intermediarios turísticos	68
Figura 18: Valoración bruta del paquete turístico por tipo de turismo.....	68
Figura 19: Demanda del paquete turístico por el turista interno.....	69
Figura 20: Valoración de consumo de AAVV según tipo de turismo.....	69
Figura 21: Modelo de análisis correccional-causal.....	74
Figura 23: Página web de Agencia JKL.....	95
Figura 24: Página web crea credibilidad mostrando su equipo de trabajo	96
Figura 25: Página web con promociones de AAVV	97
Figura 26: Facebook y promociones de AAVV.....	97
Figura 27: Página web con paquetes	98

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surge al identificar la amenaza de la supervivencia de los negocios intermediarios en el sector turístico en el Perú, como son las agencias de viaje, debido a la creciente competitividad y la falta de adaptación de las estrategias empresariales a un mercado cada vez más digitalizado. El objetivo principal es analizar la influencia de los factores críticos de éxito y las estrategias de marketing digital en la atracción de clientes de las agencias de viaje, para efectos de la investigación, se evaluarán preferencias de los viajeros nacionales. De manera que, se busca incrementar el conocimiento respecto a la gestión de los elementos valorados por los clientes y las estrategias de marketing digital aplicables a estos modelos de negocio, a fin de que sean más atractivas y sobrevivan en el mercado.

Asumiendo que estos modelos de negocio están en condiciones de innovar empleando las facilidades que ofrece el marketing digital y adaptándose eficientemente a los cambios en el comportamiento del turista de hoy, es transcendental identificar las preferencias de los clientes actuales y potenciales clientes respecto al servicio, para evaluar los elementos que atraen su interés al contratar una agencia de viajes. Una vez identificados dichos elementos o factores críticos de éxito, se analiza cómo pueden ser potenciados en la estrategia de marketing de las agencias a través de sus canales digitales, logrando posicionarse mejor en el mercado. Con este planteamiento innovador, las empresas comenzarán a orientarse hacia las tendencias turísticas globales como el turismo web y/o la transformación digital en el sector turístico, consiguiendo así sostenibilidad en el tiempo.

La presente investigación presenta un diseño metodológico mixto cuyo objeto es, como se mencionó anteriormente, identificar los factores críticos de éxito que impulsan la decisión de compra de los viajeros nacionales mediante encuestas y comprender las técnicas de marketing digital que aplican actualmente las agencias de viaje mediante entrevistas, ello para analizar su influencia en la atracción de clientes. Para lo primero, se utilizan los criterios de elección de una agencia propuestos por Rodríguez, San Martín y Collado (2005) y, a continuación, se proponen mejoras en base al Método AIDA aplicado al marketing digital para medir la atracción de clientes. De este modo, se plantea una estrategia de marketing digital que integre los factores críticos de éxito y permita controlar y medir la atracción de clientes en las agencias de viaje.

Finalmente, el conocimiento generado puede extenderse y ser aplicado en agencias de viaje de otras regiones a nivel nacional para que los factores críticos de éxito potencien el desarrollo del servicio y las estrategias de marketing digital sean un canal eficiente para captar clientes. Esto aseguraría la supervivencia de estos negocios y el desarrollo del sector turístico.

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad que potencia el desarrollo económico y dinamiza el mercado creando nuevas oportunidades de trabajo. Años atrás, la tendencia hacia la exploración y el desplazamiento de las poblaciones generó el auge de esta actividad, ya fuese por mayor poder adquisitivo y/o nuevos intereses culturales. Actualmente, muchas entidades desde el sector público y privado integran un sistema complejo que conforma el servicio de turismo que recibe el consumidor e impacta en su experiencia. En busca de la satisfacción de los turistas, este sistema ofrece diversos servicios para atender necesidades y agregar valor en las experiencias de viaje.

Puesto que, la satisfacción del cliente turista es una cuestión de creciente importancia en los últimos años, ya que determina el posicionamiento de la empresa en un entorno competitivo, en el contexto global, muchas empresas turísticas están logrando diferenciarse ofreciendo un valor agregado a sus productos y servicios, pues modifican su oferta en base a las preferencias del consumidor actual. Una de las formas en que las empresas se han ido adaptando a los cambios del cliente turista es en el uso de herramientas tecnológicas que hoy se perciben como ejes en la eficiencia y liderazgo empresarial:

Estamos ante un consumidor que quiere todo de forma instantánea, ese es el reto y eso es lo que la tecnología hará, nos permitirá estar presentes en los potenciales canales de ventas en el momento oportuno para que el viajero tenga una forma fácil de acceder y concretar su compra (Valmorbida, 2011, citado en La Agencia de Viajes Perú [LADEVI], 2011, p. 21).

La actividad turística gracias al despliegue del Internet y los medios digitales complementa la percepción del servicio que ofrecen las empresas sin cambiar el producto, que es del destino turístico en sí. Además, estas empresas dentro de un sector con una gran y variada oferta, y con una demanda potencial que se puede cuantificar en miles de millones de personas, precisa de la existencia de grandes sistemas de intermediación que gracias a la llegada del Internet han transformado su carácter físico (Fundación eEspaña, 2016). Es decir, el Internet provee nuevos canales de intermediación que las empresas pueden aprovechar para atender a sus clientes las 24 horas del día, los 7 días de la semana, alcanzando un mercado global. Las líneas de transporte aéreo, por citar un caso, actualmente venden vuelos en línea través de sus espacios web, así captan clientes de forma directa y gestionan estratégicamente su demanda.

Si bien, los canales directos entre los servicios turísticos y consumidores permiten agilizar procesos y atender con inmediatez sus necesidades, amenaza la existencia de los intermediarios en el sistema turístico, como son las agencias y operadores de viajes. Bajo ese contexto, cabe

preguntar ¿Cuál es la situación actual de las empresas cuyo rol es ser intermediario entre los servicios turísticos y los viajeros consumidores? A saber, hoy por hoy estos modelos de negocio afrontan el riesgo de desintermediación en el turismo, tanto por la competencia directa de los nuevos intermediarios online (como Expedia), como por la competencia entre los proveedores con sus canales propios de difusión (Kaewkitipong, 2011, citado en Molinillo & Vallespín, 2014). Así también, los buscadores y metabuscadores que ofrecen la información que antes sólo manejaban las AAVV (buscadores web como Google y Kayak) y las redes de valoración y web 2.0 (TripAdvisor).

No obstante, siguen siendo un negocio atractivo para lugares con gran potencial turístico: como el caso de Perú, donde las agencias de viajes y operadores turísticos aumentaron en 8.42% a fines del año 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). La oportunidad que ven muchos emprendedores en este tipo de negocios, se debe a que atienden un mercado importante y en crecimiento debido a la afluencia de turistas al año. Por lo cual, a pesar del creciente uso de tecnologías digitales que ponen en riesgo su rol en el mercado, es importante brindar soluciones a los intermediarios que influyen en el desarrollo de zonas turísticas. Tomando ello en consideración, la presente investigación evalúa el contexto global e identifica las tendencias en el sector turismo, para proponer cambios sostenibles a los intermediarios en base a dos pilares: las ventajas de los avances tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor.

Las ventajas de los avances tecnológicos pueden aprovecharse por los intermediarios pues muchas veces influyen positivamente en la rentabilidad del negocio. Una tendencia es el impulso y desarrollo de estrategias de comunicación a través el marketing digital, ya que el uso de medios digitales de cara al consumidor modifica la forma de interactuar con el mismo y permite reemplazar algunos métodos convencionales automatizándolos a través del flujo de información comprimida y veloz. Asimismo, tan importante como el despliegue del marketing digital en los intermediarios, es el análisis de los cambios en el comportamiento del consumidor para identificar los atributos clave a considerar en su decisión de compra. La intermediación turística al evaluar los elementos que valora el cliente, puede potenciarlos mediante sus estrategias de marketing digital. Así, estarán en la capacidad de reaccionar ante las tendencias de la demanda y convertirse en negocios más competitivos en el mercado.

En ese sentido, los negocios intermediarios más beneficiados por el marketing digital serán los que venden directamente al usuario turista, es decir las agencias de viaje (AAVV, en adelante), debido a que los servicios comunicados directamente al consumidor se pueden ser ofertados mediante una amalgama de canales digitales a los cuales éste tiene acceso. Es así que,

esta investigación analiza la influencia del marketing digital en las AAVV con el fin de proponer un cambio reactivo impulsando su innovación y adaptación en el mercado. En los estudios de la Fundación Orange se menciona: “En este terreno y en estos momentos del cambio impulsado por la tecnología, una de las conclusiones más extendidas es que la velocidad de reacción es ahora tanto o más importante que la ‘perfección’ en su puesta en marcha” (Fundación Orange, 2016, p.3). Precisamente, el marketing digital permite a las AAVV reaccionar rápidamente utilizando soluciones tecnológicas.

Además, esto permite que las AAVV puedan cumplir eficientemente su rol comercializador en el mercado y aprovechen mejor las estrategias de marketing digital que permiten: atender con inmediatez, personalizar el trato, crear productos especializados y proyectar credibilidad y prestigio al servicio. Asumiendo que el marketing digital incrementaría exponencialmente las ventas integrando las ventajas de la información online¹, los esfuerzos de las AAVV se concentrarán en gestionar óptimamente la creciente demanda turística. De forma tal que, que los servicios de asesoramiento y comercialización serán más valorados por los clientes para cumplir sus expectativas de viaje, pues confiarán en la pericia de éstas para contratar los servicios de hoteles, restaurantes, líneas de transporte, etc. Y, finalmente, al atraer más clientes, podrán crear mejores alianzas con éstos proveedores y perfilar su liderazgo siendo un eslabón trascendental en la cadena del sistema turístico.

Para dar una aproximación al desarrollo de esta investigación, en el primer capítulo se muestra la guía de objetivos y preguntas para el trabajo, luego se desarrolla el planteamiento del problema, la justificación del tema y, finalmente, su viabilidad y limitaciones. Para lo cual, se utiliza la información de fuentes primarias en base a los acercamientos con distintas AAVV en Lima Metropolitana. Así también se utiliza la información revisada sobre los desafíos que enfrentan las agencias en el contexto actual de Perú, según las iniciativas de promoción y desarrollo de PromPerú, el Ministerio de Comercio Exterior y turismo (MINCETUR), entre otros.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se definen conceptos claves para la investigación según la literatura revisada. Este se divide en dos partes, la primera, sobre la gestión turística y, específicamente, la gestión de AAVV, incluyendo su rol en el sistema turístico, su clasificación y la gestión de la tecnología y la demanda. La segunda parte hace referencia al área del marketing digital, su evolución, las estrategias aplicadas en las empresas y los métodos aplicados para medir su influencia en la atracción de clientes.

¹ Las ventajas de la búsqueda online para el consumidor turístico son varias: su bajo coste, la facilidad a la hora de comparar productos, el acceso a información personalizada, la interactividad y la posibilidad de acceso a cualquier hora del día (Ho, Lin & Chen 2012 citado en Molinillo & Vallespín 2014).

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual que abarca un conjunto de datos respecto al ámbito de la gestión turística a nivel mundial, luego se pasa a un plano nacional y, por último, al plano regional enfocando la situación en Lima Metropolitana. En este apartado, se desarrollan las características principales y las tendencias que influyen en el sistema turístico, además de las limitaciones económicas y culturales que desaceleran su desarrollo. Finalmente, se incluyen casos de modelos de negocio que han transformado la gestión turística.

En el cuarto capítulo, se expone la metodología de investigación, en la cual se explica el tipo de diseño metodológico aplicado, el enfoque de la investigación mixto y el alcance correlacional. Para el levantamiento de información, en la fase exploratoria de utilizaron herramientas cualitativas para estudiar las estrategias de marketing de las AAVV, mientras que en la segunda fase las herramientas cuantitativas permiten evaluar los elementos que valora el consumidor (viajero nacional) identificando los factores críticos de éxito (FCE, en adelante). Finalmente, se describe el proceso de sistematización de la información recolectada.

En el quinto capítulo, se desarrolla el diagnóstico de los hallazgos de la investigación. Es decir, en base a la información recolectada en el trabajo de campo, se presenta el análisis de la gestión del marketing digital para atraer consumidores en las AAVV. Para lo cual, se utilizan los elementos identificados como FCE que integrados en la estrategia del marketing digital puede incrementar la clientela de la empresa, por lo cual, como herramienta de medición del marketing digital se utiliza el Método AIDA.

En el sexto capítulo se realiza un apartado de propuestas y recomendaciones para las AAVV en Lima Metropolitana. Se integra un cuadro que permite medir la influencia de las distintas estrategias de marketing digital en la atracción del consumidor en base a cada agencia que conformó parte del sujeto de investigación. Teniendo en cuenta su público objetivo y el análisis integrando los FCE según los criterios de elección de una agencia.

Finalmente, se presentan las conclusiones como un resumen del conocimiento obtenido gracias a la investigación. Estas ofrecen una visión de supervivencia del negocio, puesto que reflejan la realidad de las agencias en el contexto actual y muestran las alternativas hacia su supervivencia en la cadena turística.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

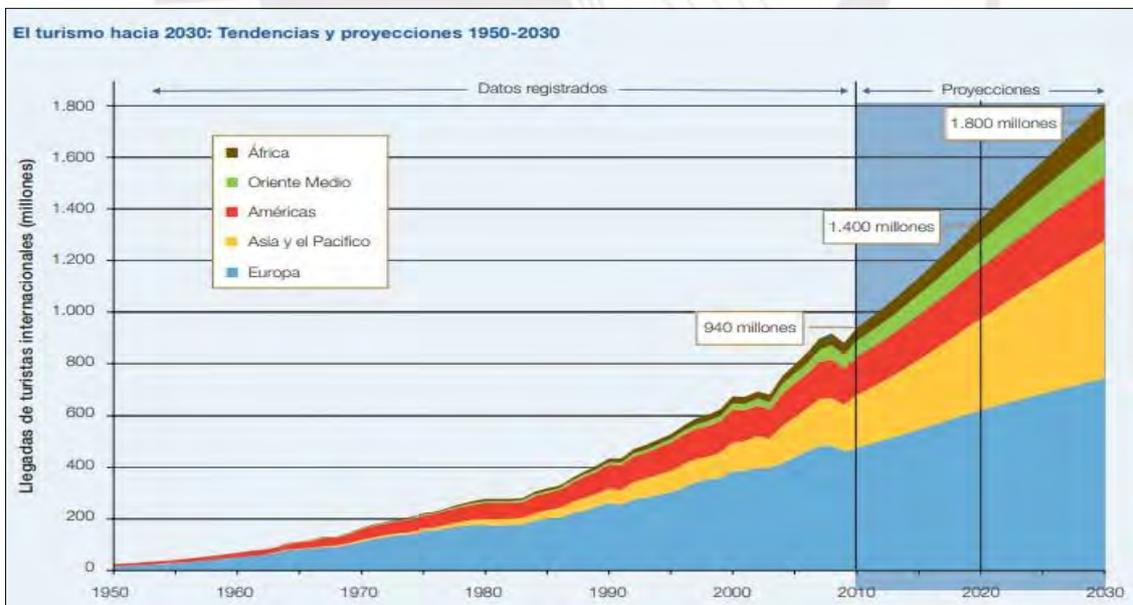
1. Problema de Investigación

Según British Broadcasting Corporation (2014), la situación del turismo a escala global mostró una recesión económica a finales del 2008 que imposibilitó a los turistas invertir en experiencias de viaje, por lo cual las AAVV atravesaron una crisis que las obligó a cerrar o reinventar sus negocios. A su vez, el despliegue de los avances tecnológicos como el auge del Internet representó para las AAVV el desafío de tener que modificar constantemente sus estrategias empresariales en base a un cliente más sofisticado y tecnológicamente conectado.

Precisamente, debido a los problemas de la crisis turística y los avances tecnológicos, hoy se habla de la posible “extinción” de este tipo de negocio. Por lo cual, para evitar dicha situación, las AAVV deben estar alertas a las tendencias globales que marquen el camino de la sostenibilidad en el turismo (Ferez, 2010).

A propósito de la crisis que asechó el sector turismo, la figura 1 muestra un panorama con un crecimiento levemente interrumpido en los años 2001/2003 y 2008/2009. Además, se ve un crecimiento que a partir del 2010 fue disminuyendo a un promedio de 3.3% al año con un ritmo más moderado (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2017a).

Figura 1: Llegadas de turistas internacionales – datos reales y proyecciones



Fuente: OMT (2017)

En este contexto, cabe especular que las nuevas alternativas de ocio, recreo y vacaciones, motivo principal del turismo receptor (OMT, 2017a), impulsadas por los avances tecnológicos,

pueden no sólo ser un obstáculo para los servicios turísticos, sino una oportunidad para que éstos rediseñen sus procesos.

Respecto de los avances tecnológicos que asechan al mercado, en el sector turismo es importante considerar el efecto de la tecnología digital puesto que cada vez concentra mayor demanda. La tecnología digital en el sector turismo ha dado lugar al término Turismo 2.0 que hace referencia a la adaptación del sector a la red digital, es decir al uso de elementos digitales de intermediación y socialización entre los servicios y los usuarios (Sánchez, 2011). No obstante, en tanto se vuelve una oportunidad el aplicar herramientas digitales en el sector turístico, se observa también el riesgo de quedar desfasados aquellos modelos de negocio tradicionales como las AAVV.

En la presente investigación, se percibe la severidad de estos desafíos porque pueden ocasionar que las AAVV queden desfasadas y enfrenten una nueva crisis: “Aquellas empresas que no aporten un valor añadido al sector turístico podrán transformarse o bien desaparecer, este puede ser el caso de las agencias de viajes tradicionales” (Paniza & Puertas, 2013, p. 12). De ahí se especula que las AAVV que sean reacias al cambio podrían ser sustituidas por modelos de negocio disruptivos como por plataformas de economía colaborativa.

Por citar algunos casos de éxito en distintos sectores: Airbnb, Uber, Amazon, etc. Son empresas que han logrado posicionarse rápidamente a nivel global abarcando un mercado dinámico que busca soluciones rápidas a través de plataformas digitales en un dispositivo con acceso a Internet. Por ello, las empresas desde los distintos sectores deben evaluar la rentabilidad de adaptarse tecnológicamente a los cambios y nuevas preferencias del consumidor, sobre todo aquellas empresas que se corran el riesgo de ser excluidas por el crecimiento del consumo colaborativo que rediseña el sistema de valor², como lo son las empresas intermediarias.

En este panorama, las AAVV son empresas cada vez más amenazadas por la tecnología digital. Puesto que el acceso a Internet aporta cierta autonomía a los usuarios para acceder a la información necesaria y planear sus itinerarios directamente con los proveedores turísticos, eliminando la intermediación entre la oferta y la demanda³. Además, de acuerdo a Molinillo y Vallespín (2014), la amenaza de una posible desintermediación afecta principalmente a las AAVV porque entran en competencia nuevos intermediarios online y nuevos proveedores directos: En

² El sistema de valor se define como una mayor corriente de actividades en un determinado sector conformado por compañías con sus propias cadenas de valor (Porter, 1986, citado en Quintero y Sánchez 2006).

³ El nuevo cliente capaz de dejar de prescindir de los intermediarios por su autonomía se define como el cliente de la web 2.0 que es productor y consumidor a la vez: Prosumer (Sánchez, 2011).

EEUU el crecimiento del comercio electrónico ha provocado que las pequeñas AAVV disminuyan en cantidad, mientras en España la caída de ventas generó que el mercado se concentrara en grandes redes de agencias.

En el caso de Perú, la autonomía del consumidor es quizás el principal factor que conlleva a la posible desaparición de éstos negocios (Ver tabla 1). Según cifras del INEI (2016), al 2015 el 96.7% de los viajeros nacionales realizaron su viaje por cuenta propia, sólo 2.2% contrataron con una agencia de turismo de su lugar de residencia y el 1.2% con una agencia del lugar visitado. Además, hay una tendencia en crecimiento de la autonomía del consumidor del 2015 al 2016, pues el porcentaje de personas que realizaron su viaje por cuenta propia aumentó en 0.5%. (2017)

Tabla 1: Modalidad de viaje de viajeros nacionales - Perú

Año	Modalidad de viaje	Porcentaje
2015	Viaje por cuenta propia	96.70%
	Paquete turístico a una agencia de turismo en donde vive	2.20%
	Paquete turístico a una agencia de turismo del lugar visitado	1.20%
2016	Viaje por cuenta propia	97.20%
	Paquete turístico a una agencia de turismo en donde vive	1.50%
	Paquete turístico a una agencia de turismo del lugar visitado	1.30%

Fuente: INEI (2016, 2017)

Asimismo, en el caso de Perú se distinguen otros tres factores que asechan la supervivencia de las AAVV. Por un lado, la tecnología es una herramienta que, si bien puede ofrecer mejoras en la operación y administración de las AAVV, aún no ha tomado gran importancia en su gestión debido a la falta de entrenamiento, edad y poca cultura en el uso de tecnología de la información, una visión a corto plazo de la gerencia y los costos en los que se incurre para la adquisición del hardware y software que se requiere (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).

Por otro lado, la informalidad posiciona al turismo en una situación de competencia desleal puesto que al año 2016 entre el 65% y 70% de las empresas del rubro eran informales⁴ (Portal del Turismo, 2016). Las AAVV contaban con una tasa de informalidad de 60% al 2014, ya que para los consumidores muchas veces el factor económico es más importante. Este se identifica como “un problema que (...) se debería atacar con mayor fuerza por parte del Estado, ya que las empresas informales son las depredadoras del servicio y crean una mala imagen a las

⁴ De acuerdo al Plan Estratégico Nacional de Turismo, la informalidad se manifiesta cuando las empresas operan sin RUC, sin licencia de funcionamiento, sin emitir factura o boleta, sin trabajadores en planilla, sin contratar servicios autorizados, sin un servicio formal, sin sistemas formales y sin facilidades para los turistas (Portal del Turismo, 2016).

empresas formales y al país” (Santander, 2014, citado en La Agencia de Viajes Perú [LADEVI], 2014)

Finalmente, en todas las sociedades emergentes, posiblemente, una de las principales razones que influyen negativamente en el despliegue de tecnología digital en las AAVV es la desconfianza. Este factor es meramente cultural, puesto que en Perú los niveles de confianza se encontraban en el orden del 11% al 2013, mientras que en el ranking mundial de innovación ocupó la posición 73 el mismo año (Cateriano, 2014). Por ello, cabe suponer que todavía existe incertidumbre respecto a lo nuevo y esto limita la innovación, diferenciación y rentabilidad de los negocios.

Las AAVV podrían desaparecer de ser ajenas a los cambios tecnológicos, por lo que cabe preguntar ¿De qué forma pueden seguir subsistiendo en medio de los desafíos que trae consigo la ola digital? Algunas AAVV tradicionales han identificado el Marketing Digital como un medio eficiente para adaptarse a la demanda, pues supone una inversión económica que en los últimos años ha tomado más relevancia. En el 2013, la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT) realizó el 1° Congreso de Marketing Digital Turístico, donde se reveló que el 83% de los 2.95 millones de turistas extranjeros que visitaron Perú en el 2012, buscó información en Internet antes de viajar (Andina, 2013).

No obstante, a pesar de los esfuerzos por concentrar la atención en la adaptabilidad digital que urge a estos negocios, el peligro que corren las AAVV de quedar desfasadas utilizando procesos tradicionales en la gestión del marketing sigue siendo latente. Según data del INEI (2014), más del 99% de las agencias de turismo son micro y pequeñas empresas y sólo el 0,7% son medianas y grandes empresas. Esto evidencia, por un lado, las pocas barreras en el mercado para acceder a este tipo de negocio y, por otro lado, la baja inversión dentro del subsector crecer en tecnología y lograr mejores márgenes de rentabilidad.

A futuro, es posible que la baja inversión en la automatización y digitalización de herramientas de marketing perjudique la productividad, la generación de empleo e influya negativamente en la competitividad de las empresas, amenazando así no sólo su existencia, sino a todo el sector turismo en el Perú.

Ante este panorama de bajo interés en invertir en tecnología digital desde distintos sectores económicos en el Perú, nace el plan de digitalización de la MYPE⁵ para que las industrias

⁵ La Micro y Pequeña Empresa “es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2017).

en crecimiento se reinventen paralelamente al avance de la tecnología; lo cual muestra la iniciativa al país: “Si nosotros no reaccionamos seremos sólo espectadores” (Giuffra, 2016, citado en Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016).

Vista la necesidad de invertir en tecnología digital en un contexto que exige la adaptación a la demanda, las AAVV que mantengan procesos desfasados ya sea por desconfianza a la innovación, por bajos estándares de calidad y, finalmente, por la informalidad en el sector; sufrirán en términos de rentabilidad hasta quedar sustituidas por el Internet. Si bien, las AAVV podrán seguir siendo percibidas como centros de asesoramiento, sus servicios no necesariamente serán la opción de preferencia del consumidor. Es decir, es probable que en un futuro cercano se mantengan como un servicio complementario para los turistas, pero con el paso del tiempo su mera utilidad de asesoría será menos valorada.

Este problema fue identificado principalmente al reconocer que el sector turístico es una fuente económica muy importante para el país. Muchas personas, incluyendo personas extranjeras, invierten en los negocios turísticos dentro del país para lograr competitividad en un mercado saturado de ofertas turísticas. Sin embargo, para muchas otras es más fácil iniciar negocios que no requieran mucha inversión y lograr una rentabilidad aceptable dentro del creciente turismo. Este aspecto es relevante debido a que pone en riesgo no sólo a las personas que viven de esos ingresos, sino a toda la imagen de un país considerado uno de los más grandes atractivos turísticos en el mundo.

En el Perú, debe de haber mayores y mejores estudios que rescaten la importancia de reinventar los negocios que son fuente económica de muchas poblaciones para mejorar la calidad de vida de las personas y posicionar mejor al país a nivel global. En el caso de las AAVV físicas, la problemática cada día aumenta debido al auge de los medios digitales que posibilitan una relación directa entre proveedores turísticos y usuarios. Estos negocios necesitan la intervención de más investigaciones que analicen el mercado para solucionar la problemática que enfrentan y, de ser posible, rediseñar procesos haciendo uso de la tecnología digital para ser más competitivas y sostenibles en el tiempo.

2. Justificación

El turismo internacional sigue creciendo de forma significativa en todo el mundo, lo que se traduce en creación de empleo en muchas economías. Dicho crecimiento nos recuerda que es necesario aumentar nuestra capacidad de desarrollar y gestionar el turismo de forma sostenible, forjando destinos inteligentes y aprovechando al máximo la tecnología y la innovación (Pololikashvili, 2018, citado en OMT, 2018a).

En efecto, el turismo sigue siendo uno de los motores principales de la economía global y las empresas que conforman el conjunto de servicios entorno al sector deben aprovechar los avances tecnológicos para potenciar sus operaciones y ser competitivas en este mercado.

La relevancia del sector y de su crecimiento gracias a la tecnología y la innovación ponen en evidencia los pilares de esta investigación y la motivación de analizar el caso empresarial estudiado: Las Agencias de Viaje. A continuación, se justifica el tema investigado según los criterios que precisan Baptista, Fernández y Hernández (2010) para evaluar su importancia: Conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica:

2.1. Conveniencia práctica

Profundizar en los conocimientos de un área empresarial como el marketing aplicado al turismo, puede traer beneficios en la gestión de la demanda turística. Para las empresas intermediarias que hoy en día peligran de ser prescindidas del sistema turístico, la gestión del marketing digital ofrece una solución ya que influye en la experiencia comunicativa que se ofrece al usuario durante todo su viaje mediante herramientas que hoy en día están al alcance del consumidor a través del Internet. Esto genera atracción del consumidor, por lo cual, su desarrollo impactaría en la rentabilidad de intermediarias como las AAVV, asegurando su supervivencia. En suma, el conocimiento explorado dentro del área del marketing digital en el rol de las AAVV permite ofrecer una solución práctica para adaptarse eficientemente a las tendencias digitales de la demanda a fin de atraer clientes y ser competitivas en el mercado.

Además, la investigación propone identificar los elementos que valora el público al momento de contratar una AAVV para ser potenciados en la estrategia de marketing digital que aplique. De esta forma, los negocios atraerán a un público que valore el servicio en base a factores diferenciadores como: atención, calidad y personalización del servicio. Así, su rol de distribuidoras y mediadoras en el sector podría ser mejor valorado por los clientes. Finalmente, el marketing digital al ser una técnica reactiva de adaptación a la demanda, es una opción fácilmente adaptable en la gestión de este tipo de empresas:

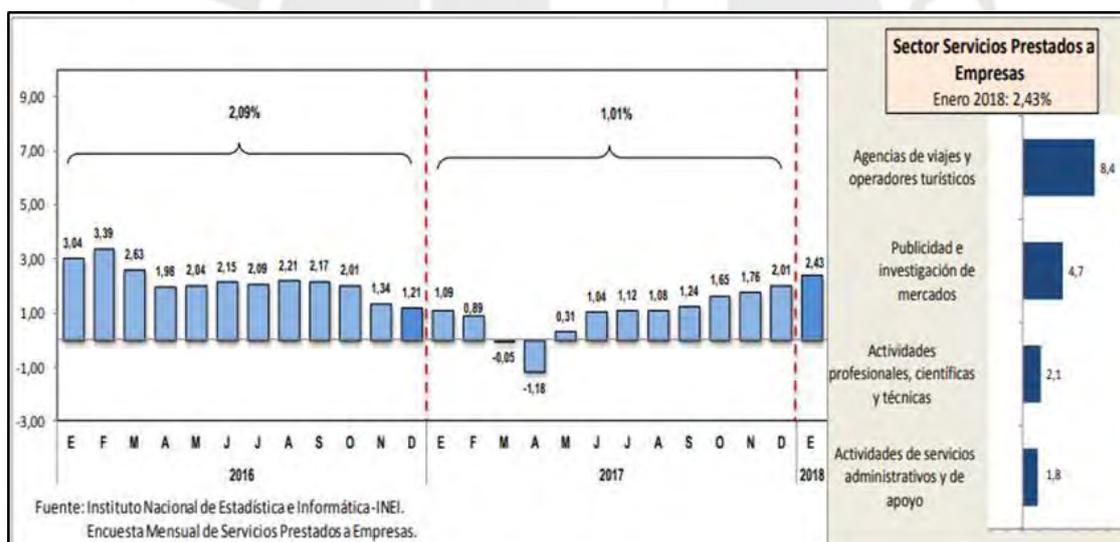
Los intermediarios clásicos siempre han sido muy activos en cuestión de marketing por lo que su presencia en los medios nunca ha dejado de existir. De hecho, todavía una de las formas que más utilizan las agencias de viajes para el contacto con el cliente son spots publicitarios en televisión, cuñas de radio y prensa escrita o digital (medios que podemos considerar tradicionales) (Serrano, 2016, p.42).

2.2. Relevancia social

Esta investigación resalta la importancia del sector turismo para el Perú como un motor de la economía del país, ya que, de la mano con la tecnología, brinda oportunidades de inclusión social, empoderamiento y uso eficiente de recursos a nivel local, conformando la lista de objetivos enmarcados en la agenda del desarrollo sostenible de la OMT (Pololikashvili, 2018, citado en OMT, 2018b).

En efecto, el turismo genera mayores ingresos a la economía al dar mayor cantidad de puestos de trabajo a lo largo del país, el conocimiento sobre las tendencias digitales y el cambio del comportamiento del consumidor beneficiará a un gran número de AAVV actuales y futuras. Por ello, es importante analizar la supervivencia de este subsector por medio del marketing ya que influye directamente en el progreso del país. Según el INEI (2018), este subsector mostró un crecimiento de 8.4% a enero del 2018, respecto al año anterior, siendo el subsector más importante en el crecimiento general del sector Servicios Prestados a Empresas (Ver figura 2). Es decir, este subsector es sustento económico de muchas personas en el país y genera desarrollo social.

Figura 2: Producción del sector Servicios Prestados a Empresas – Variación porcentual anual



Fuente: INEI (2018)

Además, en el 2001, se formalizó la iniciativa del gobierno peruano en busca del Desarrollo de la Sociedad de la Información con la Agenda Digital Peruana: Proyecto en busca de las acciones y estrategias digitales a implementar a lo largo de la nación (Comisión Multisectorial para el desarrollo de la sociedad de la Información [CODESI], 2005). Lo cual, resalta la importancia de desarrollar este tipo de estudios que toman en consideración el despliegue de la tecnología digital ya que es un incentivo al desarrollo social en el país. La gestión digital del marketing en las AAVV, brindará soluciones quizás para los negocios informales a fin

de la generación de más puestos de trabajo y la rentabilidad creciente del servicio, en tanto genere atracción de clientes. No cabe duda, el análisis de las estrategias de marketing de este subsector no es sólo importante, sino urgente a fin de sobrevivir en el mercado competitivo del turismo.

2.3. Implicancia práctica

Analizar las estrategias de marketing digital que actualmente emplean las AAVV, permite un acercamiento a las herramientas convencionales que se vienen usando y la influencia que tienen en la captura de clientes. De modo que, el estudio permite identificar el valor agregado que ofrecen las AAVV posicionadas en el sector para que puedan servir en la gestión de las agencias más pequeñas. Asimismo, se pone en evidencia la necesidad de adaptarse a las preferencias del usuario turista para que las AAVV gestionen eficientemente su demanda en base a elementos de valoración del servicio. Los turistas de hoy conforman un grupo de consumidores de comportamiento sofisticado, se han transformado de tener un perfil receptor a uno más activo y demandante (Jódar, 2010).

Debido a que las AAVV tienen una relación directa con el consumidor, permiten realizar eficazmente la identificación de los elementos que influyen en su decisión de compra, es decir, los FCE en la atracción de clientes que, para efectos de la investigación, se considera como un output de las herramientas y/o estrategias de marketing digital de las AAVV. De esta manera, el presente trabajo ayudará a entender la influencia de las estrategias de marketing digital en la atracción de clientes a fin de que ajusten sus estrategias de comunicación en base a los atributos que los viajeros valoran hoy en día

2.4. Valor teórico

Al ser un estudio que brinda una aproximación a un tema poco explorado, es importante su desarrollo para la creación de posibles investigaciones exploratorias acerca de la evolución digital de las AAVV. Los futuros estudios exploratorios acerca del tema podrían dar una solución a la problemática de la desintermediación en el sector y, por ende, esta investigación inicia el cambio de paradigma de la inversión y uso de tecnología digital en las AAVV.

De esta manera, se puede generalizar a principios más amplios como el de la Transformación Digital⁶, de la cual no existe mayor estudio en el Perú. Sin embargo, ha sido identificado en países con altos niveles de desarrollo que no sólo se han adaptado reactivamente a la era digital, sino que han transformando por completo la cadena de valor de ciertos negocios.

⁶ La Transformación Digital es la reorientación de los modelos organizacionales hacia modelos más eficaces de relación digital en los puntos de contacto de experiencia del cliente. Este fenómeno está cambiando la forma de hacer negocios y es una ventaja competitiva en la nueva economía digital (Sánchez, s.f).

Esto se ha visto en distintos sectores como en el transporte con Uber y en el hotelero con Airbnb; ambos a nivel global. En el Perú, se muestran ejemplos donde se valora la experiencia digital, en el sector gastronómico con Lima Delivery y desde el sector de entretenimiento con Cinepapaya, ambos presentes a nivel local.

A pesar de que no se ha transformado el servicio turístico en el país, los esfuerzos por digitalizar el sector, específicamente el de las AAVV, empiezan a ser promovidos por parte del Estado que constantemente informa sobre el potencial desarrollo del sector a través de la intermediación digital. Al respecto, PromPerú (2016a) informó que las AAVV online al 2020 tendrán un crecimiento anual del 12% con una facturación de 434 mil millones de dólares. Esta es otra motivación para investigar el marketing digital en el turismo, ya que permite extender el panorama hacia la transformación digital en el sector.

Actualmente somos conscientes de la concentración de esfuerzos por innovar digitalmente desde el marketing en las AAVV, ya que el centro de atención para generar cambios es la demanda: “La clave está en llegar al consumidor en el momento preciso y ofrecerle exactamente el producto que necesita, a través del dispositivo y el formato adecuado” (Onorato, 2015, citado en LADEVI, 2015, p.3). Pero, a futuro, este enfoque se dirigirá al rediseño completo de la gestión estos negocios, de tal manera que, el presente estudio, a través del marketing digital propone una iniciativa de innovación para lograr sostenibilidad en el tiempo. Al respecto, Serrano (2016), experta en Turismo en Salamanca, menciona que la continua innovación, como las aplicaciones turísticas para *smartphones*⁷ y *wearables*⁸, es relevante en el sector de la intermediación turística, pues hace posible plantear la coexistencia de nuevas tecnologías con la tradicional AAVV física.

2.5. Utilidad metodológica

En el análisis del marketing digital se medirá la atracción de clientes de las AAVV por medio de un modelo de conversión (Modelo AIDA), de modo que se propondrá la forma en que se podría efectuar una eficiencia estratégica con el objetivo de traer beneficios de rentabilidad. Además, al estudiar a las AAVV en Lima se podrá reconocer los alcances y limitaciones en los procesos convencionales del marketing que estas aplican actualmente. Lo que se contrastará con los FCE valorados por los consumidores al momento de contratar los servicios del intermediario. Finalmente, se conglomerará el modelo AIDA con los FCE de las AAVV para ofrecer un modelo

⁷ Teléfono móvil que puede ser usado como un computador pequeño y con conexión a Internet (Cambridge Dictionary, s.f.).

⁸ Consiste en cosas que se pueden usar que contienen tecnología informática o que pueden conectarse a Internet (Cambridge Dictionary, s.f.).

de medición de atracción de clientes por medio del marketing digital que incluya los elementos valorados por éstos.

3. Objetivos y Preguntas de Investigación

3.1. Objetivo general

- Analizar la influencia de una estrategia de marketing digital que integre los factores críticos de éxito para la atracción de clientes (viajeros nacionales) en las agencias de viaje.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales características de la atracción de clientes en agencias de turismo a nivel nacional e internacional.
- Describir los principales modelos de Marketing Digital turístico para atraer clientes.
- Analizar limitaciones y oportunidades de la atracción de clientes a partir de la estrategia de marketing digital en el turismo.
- Evaluar el comportamiento, las preferencias y necesidades del público objetivo (viajeros nacionales) al contratar una agencia de viajes.
- Describir el desarrollo de las estrategias de marketing que aplican actualmente las agencias de viajes.
- Analizar los factores críticos de éxito que se integran en la gestión del Marketing Digital para atraer clientes turistas.

3.3. Pregunta general

- ¿Cómo influye la estrategia de marketing digital que integra factores críticos de éxito para atraer clientes (viajeros nacionales) en las agencias de viaje?

3.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales características de la atracción de clientes en agencias de turismo a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuáles son los principales modelos de Marketing Digital turístico para atraer clientes?
- ¿Qué limitaciones y oportunidades de la atracción de clientes a partir de la estrategia de marketing digital en el turismo existen?
- ¿Cómo son el comportamiento, las preferencias y necesidades del público objetivo (viajeros nacionales) al contratar una agencia de viajes?

- ¿Cómo se desarrollan las estrategias de marketing que aplican actualmente las agencias de viaje?
- ¿Cómo los factores críticos de éxito se integran en la gestión del Marketing Digital para atraer clientes turistas en las agencias de viaje?

4. Hipótesis

Para la investigación, se parte de la suposición que la gestión de una estrategia de marketing digital en las AAVV puede influir positivamente en la atracción de potenciales consumidores. No sin antes, considerar aquellos elementos que los viajeros valoran del servicio para que opten por reservar sus viajes a través de éstas.

Se asume que al desarrollar estrategias de marketing digital integrando los FCE se puede generar un efecto positivo en la atracción de clientes. Por tanto, se incrementarían las ventas y esto mejoraría el posicionamiento de las AAVV que se encuentran en un contexto riesgoso ante el auge del Internet y la competencia en el mercado. Así, para las AAVV tradicionales el paso del marketing tradicional hacia el marketing digital frente a la demanda potencial del sector turístico local, permitiría abarcar un mayor segmento logrando incrementar el nivel de satisfacción respecto al servicio.

Se considera esta hipótesis porque las agencias al concentrar esfuerzos en la estrategia de marketing digital, estarían adoptando una innovación estratégica necesaria para conseguir una ventaja competitiva en el mercado. Con lo cual, a largo plazo, incluso podría lograr competitividad en el sector a nivel nacional e internacional.

5. Viabilidad

Para la presente investigación se contó con los elementos necesarios para cumplir los objetivos propuestos. En primer lugar, como el público objetivo se encuentra en Lima Metropolitana, ciudad donde se desarrolla esta investigación, la cercanía nos permite acceder y recoger información tanto de agencias consolidadas como de consumidores turistas que realizan viajes nacionales en el tiempo planteado (horizonte de tiempo de 1 año aproximadamente).

Debido a que nuestro público objetivo para analizar la percepción general del servicio de las AAVV, lo conforman personas entre 25-45 años, ya que según estudios son quienes han contratado estos servicios y tienen uso de medios digitales, se pudo conseguir la información necesaria para abarcar ambos pilares de la investigación (AAVV y tecnología digital). Así, el uso de una encuesta virtual dirigida a este público nos ha permitido la medición de datos sin costos, a tiempo real y con mayor difusión de la herramienta. Ello respecto a la viabilidad financiera, pues se cuenta con lo necesario para desarrollar el trabajo de campo.

Por otro lado, la información necesaria respecto a las estrategias del marketing digital que aplican en las AAVV de Lima Metropolitana, fue posible obtenerla principalmente gracias a fuentes primarias, como por medio de entrevistas a profundidad de gerentes de las agencias, jefes de marketing, expertos en turismo y marketing digital, entre otros. Nuevamente, fue posible acceder a esta investigación con la disponibilidad de recursos financieros para invertir en gastos de transporte y otros dentro de la ciudad.

Finalmente, se contó con los recursos humanos necesarios, pues el trabajo es realizado por un equipo de dos estudiantes comprometidos y guiados por un asesor de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Además, el apoyo de los expertos entrevistados brindó la facilidad de conocer mejor la gestión de estos negocios y la gestión del marketing digital en el sector para hacer las proposiciones necesarias. De forma que, una vez culminado el proceso de investigación y planteada la propuesta, esta tesis servirá de recurso literario a los participantes interesados.

6. Limitaciones

Para el desarrollo, es importante mencionar las restricciones en cuanto al levantamiento de data, como el factor tiempo que obstaculizó agendar reuniones con algunos expertos en el tema y gerentes de AAVV por su disposición, pues, por la naturaleza de su trabajo, muchas veces se suscitaban viajes imprevistos.

Además, si bien el objeto de esta investigación son las AAVV locales y principalmente emisoras por el contacto directo con el cliente que éstas manejan, los contactos en su mayoría fueron de AAVV posicionadas no sólo a nivel local y, en algunos casos, eran tanto receptoras como emisoras. Ello puede constituir un sesgo para la investigación ya que su público objetivo no era el mismo al encuestado para valorar los FCE (viajeros nacionales). Sin embargo, se consideró la información de las agencias posicionadas para hacer un análisis comparativo de las estrategias de marketing que éstas emplean, de modo que se puedan aplicar en las agencias locales emisoras en crecimiento y dirigidas al público investigado.

Esta información se manejó con precaución con el objetivo de encontrar similitudes aplicables a las agencias que son sujeto de esta investigación para proponer soluciones alternativas a fin de que atraigan clientes. Si bien, no se realizó a profundidad un estudio de mercado para proponer un plan de marketing digital al estar fuera de los objetivos de esta investigación; no obstante, se utilizó una herramienta de medición que asegurara los beneficios de aplicar estrategias digitales en la comunicación de cara al consumidor de las AAVV (Modelo AIDA).

A continuación, en el próximo capítulo se plantea el marco teórico de la investigación que abarca los conceptos pilares de la gestión de las AAVV y las estrategias de Marketing Digital.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La revisión literaria es fundamental para entender los conceptos que conforman la relación causal que guían esta investigación; éstos comprenden las variables de marketing digital en las AAVV y la atracción de turistas consumidores. Este apartado presenta tres secciones debido a que es necesario comprender conceptos generales como la gestión turística para entrar al desarrollo de la gestión de las AAVV y del marketing digital, propiamente dichos.

Para el desarrollo de la primera parte del marco teórico se hizo una recopilación de fuentes especializadas en el tema de turismo, que inicia con una breve historia de los orígenes de esta actividad económica, luego se define la gestión del turismo según autores como Pender y Sharpley (2005), expertos académicos en el sector, para entender el desarrollo de los negocios turísticos. Además, se abarca el concepto del Sistema Turístico y la competitividad en el sector para resaltar la importancia de administrar el conjunto de organizaciones dentro de un sector de significancia económica y global. Dentro de ello, se mencionan los tipos de turismo más importantes a nivel global y nacional con sus respectivos conceptos. Y finalmente, se desarrollan los retos y oportunidades de la gestión turística en la actualidad, así como las tendencias del sector.

En la segunda parte, se hace una revisión literaria de la gestión de las AAVV para entender su funcionamiento y su rol como intermediarios turísticos, mediadores y asesores directos del consumidor. De igual manera que en la sección anterior, se inicia con una breve historia de estos modelos de negocios. En seguida, se conceptualizan los procesos de atención al cliente, es decir, el cómo operan según información recabada de tesis relacionadas, artículos en revistas especializadas y datos sectoriales de instituciones como MINCETUR, PROMPERÚ, INEI, APAVIT y LADEVI. Finalmente, se menciona cómo se clasifican en el mercado y los tipos de servicios o productos que ofrecen.

La tercera parte comprende la gestión del marketing digital que, para seguir la línea de su aplicación en el turismo, inicia con el concepto de la Gestión de la Demanda Turística. Es importante desarrollar este ítem para dar lugar al desarrollo conceptual de los FCE que son elementos analizados en la investigación de campo. En este apartado también se desarrolla el comportamiento del turista de hoy para entender sus necesidades, preferencias y nuevas características, por lo cual se delimita el concepto de Autonomía en un contexto turístico cada vez más digitalizado. Por último, se abarca el concepto del Marketing Digital, su evolución en el tiempo, sus características y las herramientas que implica. Finalmente, la medición de la atracción de clientes por medio del Modelo AIDA, así como sus contribuciones y limitaciones.

1. Gestión del turismo

Esta variable comprende definiciones desde distintas perspectivas y disciplinas porque implica la realización de actividades multisectoriales como sociales, económicas, culturales, entre otras. Por ello, el estudio del turismo, propiamente dicho, abarca definiciones que se han ido modificando en base a la evolución del comportamiento de la demanda a lo largo de los años. Para efectos de la investigación, se enfocarán aquellos conceptos alineados a la administración económica de esta actividad, la gestión de un sistema de agentes que componen el servicio turístico y la tipología del turismo según las distintas actividades que se realiza en la experiencia de viaje.

Para definir el turismo se utilizará la connotación planteada por la OMT (s.f.), donde se presenta como un “fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual⁹ por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes¹⁰ (que pueden ser turistas o excursionistas, residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.”

Cabe recalcar que, para efectos de la investigación, una persona clasifica como viajero si realiza un viaje por cualquier motivo dentro de su país (hacia una ciudad distinta a donde reside) o fuera de este. Además, se le considera viajero turista, en tanto incluya a lo menos una noche de pernoctación en su viaje.

Los servicios que conforman la experiencia de viaje del turista representan oportunidades de negocio que potencian el desarrollo a nivel local, nacional y mundial. Sin embargo, resulta complejo denominar esta actividad como una industria ya que existe un acuerdo de complementariedad y competencia entre las empresas del sector. Usualmente se denomina como una mera actividad que implica movilidad, estancia temporal y de variadas motivaciones –excepto permanencia- en un lugar distinto al de la residencia del turista.

⁹ El entorno habitual de un individuo, un concepto clave en el turismo, se define como el área geográfica (aunque no necesariamente contigua) dentro de la cual un individuo realiza sus rutinas regulares (OMT, 2008).

¹⁰ Un visitante es un viajero que realiza un viaje a un destino fuera de su entorno habitual, por menos de un año, para cualquier propósito principal (negocios, ocio u otro propósito personal) que no sea ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. Un visitante (nacional, entrante o saliente) se clasifica como turista (visitante durante la noche), si su viaje incluye una estadía de una noche, o como visitante en el día (excursionista) (OMT, 2008).

1.1. Historia del Turismo

De acuerdo a Begazo y Torres (2007) años atrás, inclusive antes de la Revolución Industrial, las personas sólo se movían de su contexto geográfico por cuestiones de necesidad, como motivos de estado, religión o comercio. El traslado que se realizaba apenas dentro de su entorno no presentaba una oportunidad explícita de satisfacer necesidades de placer u ocio para los comerciantes.

Eventualmente, la aparición del ferrocarril y el barco a vapor cambiaron completamente el concepto de viajar. Para la segunda mitad del siglo XX, la alta sociedad empezó a realizar viajes por motivos de placer, sin embargo, viajar era una actividad muy cara y de baja demanda. Por lo que, para otros, debido a su situación económica y condiciones laborales, los viajes eran un lujo al que no podían acceder.

Con el tiempo, gracias a los cambios sociales, políticos y económicos, la declaración de los derechos laborales permitió la reducción de la jornada laboral, consigo, la posibilidad de tener vacaciones y una mejor distribución de la riqueza; de manera que más personas tuvieron la posibilidad de disfrutar de un viaje para satisfacer nuevos comportamientos, como inquietudes personales, el interés por mejorar el nivel cultural y el planear actividades para pasar el tiempo libre. Además, se permitió el acceso a diversa información por parte de los medios de comunicación y se desarrolló la navegación aérea.

Esto generó un fenómeno socioeconómico que se denominó turismo de masas, con lo cual nuevas empresas de servicios aparecieron y se desarrollaron para satisfacer las necesidades de los viajeros. Así, se inició un contexto donde los comerciantes y empresarios vieron la oportunidad de incurrir en el turismo y se hizo de esta actividad una fuente económica.

1.2. ¿Qué es la gestión turística?

La gestión del turismo implica el aspecto económico de esta actividad y su rol en el desarrollo de empresas y sistemas empresariales. Si bien la naturaleza amorfa¹¹ de la industria del turismo, en comparación a otros sectores, hace que sea difícil evaluar su impacto en la economía (Pender & Sharpey, 2005); es posible notar su contribución al crecimiento y desarrollo de los países, constituyéndose como uno de los factores trascendentales en la lucha contra la pobreza gracias a su carácter transversal, ya que se conforma por diversas actividades económicas que producen y proveen diversos bienes y servicios a los viajeros (MINCETUR, 2016a). Cabe mencionar, en la economía global, el turismo tiene un impacto importante, ya que al 2017 se

¹¹ El turismo es de “de naturaleza amorfa” debido a que requiere insumos de naturaleza económica, social, cultural y ambiental, es decir, es de naturaleza multifacética el sector (Pender & Sharpley, 2005).

registraron 598 millones de turistas internacionales que representó un crecimiento en 6% respecto al año anterior (OMT, 2017b).

Las empresas turísticas en el pasado rara vez estuvieron a la vanguardia de la gestión estratégica en sus negocios, debido a su tamaño pequeño, la fragmentación geográfica y la naturaleza de la práctica empresarial que predominaba en algunos sectores de la industria. Esto limitó la introducción de nuevas ideas o experiencias fuera del área turístico (Pender & Sharpley, 2005). No obstante, las empresas en el sector se han ido transformando en el tiempo gracias a las facilidades que tanto la globalización como el desarrollo tecnológico han proporcionado.

Una característica importante de la gestión del turismo es que oferta un servicio basado en la estrategia de diferenciación para lograr competitividad en el sector debido a que la gestión del servicio complementa el producto que es el destino en sí. Además, algunos productos físicos están asociados con la industria y esto influye mucho en cómo se debe gestionar el turismo desde el rol que tiene cada empresa en el mercado. A menudo se argumenta que un buen gerente debe ser tan hábil en la administración de servicios como bienes físicos, esto es aún más crítico cuando se fusionan ambos para ofrecer una experiencia de calidad al consumidor. Por eso, un acercamiento a las características de los servicios permitirá analizar la forma en que éstos se deben administrar en la gestión turística (Pender & Sharpley, 2005).

De acuerdo a Grönroos (2000, citado en Pender & Sharpley, 2005), las tres características básicas de los servicios son: a) se procesan como actividades o una serie de actividades en lugar de cosas, b) son producidos y consumidos a la vez (inseparabilidad) y c) el consumidor participa en el proceso de producción del servicio. De estas tres características se derivan también los principales problemas que enfrentan las empresas de servicios y que es materia de estudio para gerentes y expertos. Entre ellos, la intangibilidad de los servicios crea dificultad en cuanto a la construcción de una imagen representativa del bien, la falta de transferencia de propiedad puede actuar en contra de los clientes, la heterogeneidad en la experiencia del servicio que ofrece una empresa respecto a otra y la gestión de más de un cliente que puede afectar en la experiencia de éstos (Pender & Sharpley, 2005).

Las principales características de los servicios en el sector turístico convergen en la necesidad de ofrecer calidad, puesto que se trabaja con clientes que se encuentran fuera de su zona de confort, es decir, la vulnerabilidad de los clientes, es quizás el aspecto más importante en la necesidad que tienen las empresas turísticas por gestionar eficientemente sus servicios.

Según Pender y Sharpley (2005) en el sector turismo los servicios tienen las siguientes características:

- **Producto complejo:** Debido a que el input en la experiencia del servicio converge de distintos proveedores. El turismo es un servicio ofertado por empresas relacionadas (hoteles, restaurantes, agencias de viaje, transportes, aeropuertos, entre otros) que juegan un papel importante para generar valor en la experiencia de viaje del consumidor.
- **Industria compleja:** Precisamente debido a que el producto es complejo, la industria es difícilmente comprendida por los viajeros, de modo que pueden confundir el rol de cada proveedor, cómo se relacionan entre ellos y la formalidad o informalidad de sus vínculos.
- **Industria fragmentada:** Debido a que existe una proliferación de grandes y pequeñas empresas en el sector y están repartidas en amplias zonas geográficas.

Además, se considera que las principales características de los servicios en el sector turístico atañen la necesidad de ofrecer confianza, puesto que los clientes se encuentran fuera de su zona de confort, es decir, hay un factor de vulnerabilidad¹² en ellos al realizar un viaje. Este es quizás uno de los aspectos más importante a considerar en la gestión eficiente y estratégica de las empresas turísticas.

Finalmente, en la gestión del turismo existen algunos factores que impactan en su desarrollo positiva o negativamente, pero es importante conocerlos a fin de plantear soluciones estratégicas y crear negocios rentables. El primero es la integración entre las empresas, concepto que refiere a las alianzas y vínculos que las sitúa en cierta codependencia para ofrecer un servicio integral¹³ al consumidor. Otro factor es la globalización, puesto que requiere de negocios que crucen fronteras, algo factible a medida que se expanden las operaciones a nivel internacional con el uso del Internet. Otro factor incluye las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que transforman los negocios adaptando sus estrategias de comunicación a través de redes informáticas. Finalmente, los efectos de eventos internacionales como desastres y crisis (guerras y desastres naturales) que afectan su potencial de desarrollo (Pender & Sharpley, 2004).

1.3. El Sistema Turístico

Es importante entender el marco sobre el cual se desarrolla el turismo, con sus distintos elementos y agentes que ofrecen los servicios turísticos en codependencia. Según Roberto Boullón (1994), alrededor del turismo se ha ido formando una trama de relaciones entre los servicios que caracterizan su funcionamiento, esas relaciones forman el sistema turístico.

¹² Respecto del Derecho de Consumo en el Turismo, el abogado especialista Braulio Antuña (2011) menciona: “El turista es un consumidor precisado de especial protección: el mero hecho de encontrarse fuera de su entorno le hace ser más vulnerable” (citado en Hosteltur 2011)

¹³ El servicio es integral porque está conformado por un sistema de agentes integrados tanto vertical y horizontalmente, este sistema será explicado más adelante.

Según Andrades y Dimanche (2015) el desarrollo de la actividad económica en el sistema turístico permite la planeación estratégica del destino del viaje en base a sus recursos y atracciones, ya sean producidas o naturales. Sobre éstos, los agentes desde el ámbito privado y público planean y desarrollan un producto de valor único para el destino a ser promovido. Desde un punto de vista holístico, cada destino turístico puede ser considerado como un producto turístico completo. Entonces, el destino se convierte en una unidad geográfica básica donde se plantean actividades, se gestionan negocios y se venden servicios.

Esta definición es más amplia y ofrece un marco de gestión en un espacio geográfico, por lo cual es relevante en la presente investigación cuyo caso de estudio se concentra en Lima Metropolitana. En la siguiente figura se muestran los elementos intervinientes en el sistema turístico dentro de un destino.

Figura 3: Sistema del destino turístico



Fuente: Andrades y Dimanche (2015)

Como se puede observar, el destino representa un sistema social complejo compuesto por tres subsistemas básicos: turistas, proveedores turísticos y otras instituciones. Debido a sus características, el sistema turístico requiere una gestión integrada para lograr un efecto sinérgico en las relaciones verticales (gestión del sector) y las horizontales (gestión del territorio).

En consecuencia, lo atractivo de un destino se determina por los agentes capaces de gestionar sus relaciones y crear productos que satisfagan las necesidades del consumidor. Para ello,

deben cooperar y diseñar la planificación y modo de implementación de la estrategia del destino que ofrezca un valor agregado para ser competitivo (Andrades & Dimanche, 2015)

A continuación, se desarrollan algunos de los componentes en el sistema turístico planteados por Andrades y Dimanche (2015):

- El turista: El actor que tiene un rol central puesto que a él van dirigidos los servicios que componen el sistema, Sus necesidades establecen los lineamientos para planear, desarrollar y gestionar el destino turístico. La demanda nacional representa un flujo más estable de visitantes, basado en el tipo de turismo que puede producirse y desarrollarse. Mientras que las demandas internacionales tienen fluctuaciones debido a problemas geopolíticos y el cambio de la imagen del destino. Se dice que a más sofisticado el comportamiento del turista local, más innovadores son los servicios de las empresas.
- Organizaciones del Marketing del destino (DMO, por sus siglas en inglés): Son actores que influyen en la imagen del destino cuyo objetivo principal es ayudar a los demás agentes a lograr los objetivos del destino. Es decir, desarrollan un alto nivel de competitividad en promover y apoyar las alianzas entre las empresas turísticas. Son diseñadores estratégicos en busca del posicionamiento del destino.
- Comunicación y distribución: Este componente permite el encuentro entre los proveedores y la demanda. Son los intermediarios y facilitadores de canales de comunicación para que se contraten los servicios, como agencias de viaje y tour operadores. Una de las características más importantes de este componente y que concierne al estudio de esta investigación, es que ponen el marketing disponible al servicio de los proveedores para comercializar su oferta.
- Transporte: Los servicios de transporte hacen posible el acceso al destino turístico, por lo que existe una gran oferta en este sector. El destino debe ser convenientemente accesible a precios competitivos y de distintas formas, a través de aerolíneas, trenes, buses, carros contratados, transporte local, entre otros. Estos servicios deben estar disponibles para los turistas, ya sea localmente o en su región o país de origen, a través de una correcta distribución de canales.
- Servicios de hospedaje: Los turistas al arribar al destino deben ser hospedados ya que necesitan hoteles y otras acomodaciones para pasar la noche, comida y bebidas en restaurantes, bares y cafeterías. El sector hotel es uno de los más importantes a la hora de decidir un destino de viaje según las expectativas del consumidor. Hoy en día, la economía compartida ha transformado al sector en cuestión debido a modelos

colaborativos como airbnb o couch surfing que proponen plataformas desde las cuales los turistas pueden contratar un cuarto, departamento o una casa.

- **Atracciones y Entretenimientos:** Parques temáticos, parques nacionales o reservas naturales, museos, galerías de arte, jardines y sitios de recreación y ocio son razones principales para elegir un destino turístico. Los turistas necesitan buscar actividad que quizás no realicen en sus lugares de origen, por tanto, los recursos naturales o producidos de un lugar visitado pueden ser altamente valorados.
- **Eventos y Mega-eventos:** Estos son una alternativa de producto que cada vez llama más la atención. Son elementos que dinamizan el destino, como conciertos, festivales y eventos deportivos.

Los agentes encargados de los servicios son responsables de promocionar el destino y trabajar en conjunto a fin de atraer más clientes. La gestión de la comunicación, por tanto, es importante para hacer eficientes las alianzas estratégicas de los agentes que cooperen entre sí. Cada uno de los elementos mencionados juega un rol importante en el sistema turístico e influyen en la experiencia de viaje del turista, incluso este mismo influye ya que percibe al mundo según sus propias características.

El turista de acuerdo a su preferencia determinará qué tipo de actividades puede realizar en el destino y decidir entre la gama de posibilidades que esté presente. A continuación, se mencionan los tipos de turismo según las actividades que ofrece el país.

1.4. Tipos de turismo

El turismo ha sido desde siempre una actividad que puede estar guiada por distintas motivaciones, por tanto, el servicio ha adquirido diversos matices según las preferencias del consumidor. Debido a la falta de información actualizada de la tipología en Perú, a manera general se plantea un marco basado en la clasificación de actividades de la Secretaría de Turismo (SECTUR). En la siguiente tabla se puede observar la clasificación del turismo según el desarrollo de actividades en el lugar de destino.

Tabla 2: Modalidades, categorías y actividades turísticas

Modalidad turística	Categoría	Actividad
Turismo tradicional	Relacionadas con sol y playa	Visitas aglomeradas en playas
		Esquí, paseos en moto y actividades acuáticas en compleos turísticos
	Actividades culturales en grandes ciudades	Visitas a sitios históricos en grandes ciudades
		Visitas a eventos musicales, concursos o ferias en grandes ciudades

Tabla 2: Modalidades, categorías y actividades turísticas (continuación)

Modalidad turística	Categoría	Actividad
Turismo tradicional	Otras actividades de esparcimiento en lugares con lujosa infraestructura	Disfrute y visitas a restaurantes lujosos, discotecas y casinos
Turismo alternativo	Ecoturismo	Talleres de educación ambiental
		Senderismo interpretativo
		Observación sideral
		Rescate de flora y fauna
		Observación de flora y fauna
		Observación de ecosistemas
		Observación geológica
		Observación de atractivos naturales
	Turismo de aventura	Montañismo
		Rappel
		Cabalgata
		Escalada
		Espeleísmo
		Ciclismo de Montaña
		Caminata
	Turismo rural	Talleres artesanales
		Etnoturismo
		Ecoarqueología
		Agroturismo
		Preparación y uso de medicina tradicional
Talleres y disfrute gastronómico		
Fotografía rural		
Aprendizaje de dialectos		
Vivencias místicas		

Adaptado de: Ibáñez y Rodríguez (s.f.)

La tabla muestra la oferta de actividades turísticas alternativas en el caso de México, las mismas que impactan en la economía, el ambiente, la sociedad y la cultura. Las actividades turísticas se plantean de acuerdo al componente espacial, temporal y motivación del viaje. Las opciones de turismo alternativo, como se puede observar, presentan una variada oferta con tendencia ambiental y experimental. Esto se debe al cambio de comportamiento del consumidor y las nuevas formas en que busca conectarse al lugar del destino. Las motivaciones intrínsecas en base al nuevo consumidor serán tratadas más adelante en la sección del Marketing digital.

A continuación, se definen algunos tipos de turismo según las actividades disponibles en el lugar de destino, para el caso, aquellas que pueden aplicarse en Perú:

1.4.1. Turismo Cultural

El turista está motivado por un objeto artístico, de formación, información o científico (García, 2014). Esta tipología ha tenido más importancia en los últimos años debido a la demanda que cada vez valora más la experiencia del conocimiento y la experiencia.

Cabe mencionar, que en el Perú la riqueza cultural es valorada a nivel mundial, por lo cual sitúa a esta tipología como una de las principales razones de la llegada de turistas internacionales:

Para los turistas extranjeros, el Turismo Cultural es esencialmente un “aprendizaje” de los estilos de vida de otras civilizaciones y de su legado cultural. Esta definición dada por ellos mismos, está muy relacionada a las motivaciones que los llevan a practicar este tipo de turismo fuera de su país. En ese sentido, el turismo cultural no sólo comprende visitar monumentos históricos, sino también conocer la forma de vida de la gente, sea ésta actual o ancestral (PromPerú, 2007, p. 4).

1.4.2. Turismo Rural

Este tipo de turismo es realizado en espacios rurales, es decir espacios abiertos donde muchas veces se encuentran pequeñas comunidades, donde los turistas valoran la diversidad de materias primas y recursos naturales. En estos espacios también el turismo puede servir de fuente económica ya que genera ingresos a los habitantes que muestran pautas culturales de comportamiento, como tradiciones o hábitos. Otra característica interesante es que aquellas poblaciones, al ser colectividades pequeñas, predominan lazos y vínculos de fraternidad. Entre las últimas modalidades de turismo que pueden considerarse dentro de esta tipología son el turismo ecológico y el agroturismo (García, 2014).

En Perú, es definido en base a su característica comunitaria, connotado como turismo rural comunitario, ya que se basa en el binomio cultura – naturaleza y está presente en comunidades campesinas y/o nativas. Además, a la actualidad, cerca de 100 mil visitantes extranjeros hacen turismo en zonas rurales manejadas por organizaciones de base comunitaria (MINCETUR, 2008).

1.4.3. Turismo de salud

Para este tipo de turismo, la motivación del cliente es precisamente curativa. Los turistas realizan un desplazamiento para recibir un tratamiento no convencional en su lugar de origen. Muchas plantas curativas son parte de los productos que se venden en las experiencias que ofrece el turismo de salud (García, 2014).

En Perú se promueve el turismo termal: Existen más de 500 fuentes termales, de las cuales 242 pueden ser aprovechadas para potenciar el turismo de salud (MINCETUR, 2012)

1.4.4. Turismo Litoral

Se realiza en localidades de la costa donde se encuentran buenas condiciones climáticas, además de relajó, ocio y diversión.

Perú ha desarrollado una amplia infraestructura de servicios a lo largo de su litoral, de modo que algunas playas están ubicadas en las cercanías de grandes ciudades, con restaurantes, centros comerciales y centros de diversión complejos; y muchas de ellas, cerca de ciudades pequeñas donde también existen todos los servicios básicos, hospedajes y fondas (Perú Travel, s.f.).

1.4.5. Turismo religioso

Los turistas realizan este tipo de turismo por el sentimiento de fe. La religión es un motivo para hacer largas peregrinaciones y viajes de turismo.

Por ejemplo, en Perú con su sinnúmero de tradiciones religiosas y culturales es razón por la que muchas zonas son frecuentadas para dar lugar a manifestaciones espirituales y culturales que toman lugar como festividades patronales, como La Virgen de la Candelaria (Puno). Así, al presente año la directora de PromPerú, explicó que la llegada del Papa Francisco permitió dinamizar el sector turismo, con la movilización de alrededor de 816,000 personas (93% peruanos y 7% extranjeros) durante la gira papal por Lima, Puerto Maldonado y Trujillo (Acosta, 2018 citado en El Peruano, 2018).

Otras tipologías que consideramos pertinentes en este estudio ya que aplican en el contexto son:

1.4.6. Turismo Gastronómico

Se define como “una rama del turismo que se dirige al público que se interesa por la cocina del destino, ya sea gourmet o popular” (PromPerú, 2016b, p. 4). El 82% de los vacacionistas considera que el Perú es un destino gastronómico y valora la gastronomía del país. Finalmente, se dice de la comida peruana que es una estrella emergente para el sector (PromPerú, 2016b).

1.4.7. Turismo de Aventura

Este es definido según la percepción del turista extranjero, que lo considera un desafío a la geografía del lugar experimentando la belleza natural. En ese sentido, cuando deciden practicar este tipo de turismo buscan experimentar la aventura en actividades al aire libre, así como sensaciones que le generen adrenalina en contacto con la naturaleza y la visión de paisajes asombrosos. Por ello, los elementos motivadores en este tipo de turismo serían principalmente: la actividad, el riesgo y el ambiente natural (PromPerú, 2008, p. 4).

Además de estos tipos, existen muchos otros como el turismo de compras, de negocios, de la tercera edad, de eventos, entre otros que no serán más desarrollados en este apartado porque no existe mayor información contextual al respecto.

Cabe mencionar los retos y oportunidades de la gestión del turismo que trazan el horizonte de los negocios en el sector con el fin de prever tendencias globales y actuar con adaptación e innovación.

1.5. Retos y oportunidades en la Gestión Turística

De acuerdo a Lohmann y Von Bergner (2012) los retos que enfrenta la gestión turística se relaciona a otros constructos, como tendencias y pronósticos, puesto que implican procesos de cambio que generalmente se orientan a una dirección clara (tendencias) y que pueden ser previstos en base a información histórica (pronósticos). Ambos están libres de cualquier valor crítico y son independientes de la situación individual de una persona u organización.

Sin embargo, los retos en el sector turístico se producen cuando se presentan situaciones en las que los agentes perciben que sus recursos y habilidades no son suficientes para cooperar en estos contextos. Según un estudio cualitativo planteado por los autores mencionado, los principales retos en la gestión turística resultaron ser:

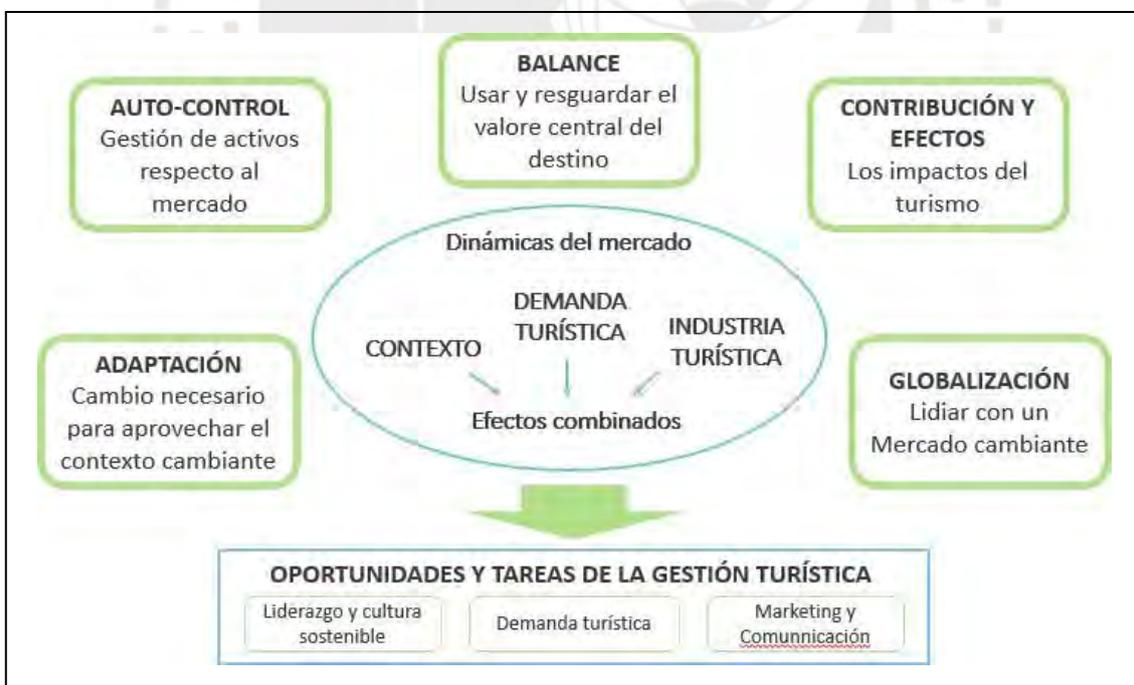
- La globalización: Este reto implica el hacer frente a una situación cambiante del mercado en un mundo sin fronteras.
- Contribución y efectos: Es importante evaluar el impacto del turismo en la naturaleza, la sociedad y la economía.
- Balance: La gestión turística debe conservar el producto en sí, es decir, usar y resguardar los valores centrales de los destinos.
- Adaptación: Las organizaciones deben cambiar y aprovechar las condiciones marco-cambiantes.
- Auto-control: Gestionar los activos turísticos con respecto a las condiciones del mercado.

En este contexto, los agentes turísticos deben desenvolverse usando estrategias que les permitan reconocer los retos y las áreas en las que pueden adaptarse a fin de cooperar con ellos de forma responsable.

Estos autores también plantean las oportunidades que tienen los agentes turísticos en el contexto dinámico al que pertenecen. Así, desde la aplicación de estrategias de *marketing* y *comunicación*, estos negocios pueden adaptarse a la demanda cambiante para atraer clientes y satisfacer a su público. Luego, el enfoque en el *producto* permite que los agentes busquen agregar valor y ser diferenciados para ofrecer una experiencia de viaje única al cliente. Finalmente, gestión general que impulse el *liderazgo* y *una cultura sostenible* generarán un puente estratégico hacia el crecimiento de los negocios.

En la siguiente figura se puede observar el conjunto de retos y oportunidades que presenta la gestión turística en un mercado definido por tendencias y retos globales. Esta estructura, además, muestra la interdependencia de los retos y el mercado dinámico habitual que atañe en la importancia de analizar el sistema global del turismo, ya que sería riesgoso evaluar sólo un factor influyente. Entre los factores que se encuentra en el mercado dinámico están: El contexto, la industria y la demanda turística.

Figura 4: Retos y oportunidades en la gestión turística



Fuente: Lohmann y Bergner (2012)

Para finalizar el desarrollo de la gestión turística, algunas tendencias en el sector muestran alternativas de solución para enfrentar los retos que se presentan. En el siguiente ítem se desarrolla

en términos generales la evolución del mercado a partir de las relaciones directas entre oferta y demanda gracias a la economía compartida. Pues, este fenómeno está transformando la manera en que se producen y venden los productos o servicios turísticos.

1.6. Tendencias del turismo

Actualmente, las tendencias globales modifican los negocios turísticos y el comportamiento del consumidor. En este ítem, se describe principalmente los efectos de la economía compartida en el sector turístico, la cual puede definirse como una alternativa para la posesión privada, pudiendo tomar la forma de prestación voluntaria, posesión común, asignación de recursos y uso autorizado de propiedad pública, es decir, se pueden compartir cosas, lugares, servicios o ideas, y cada uno que está involucrado en el proceso comparte los riesgos y los beneficios” (Belk, 2007, citado en Kaye, 2015, p.7). Es decir, se trata de la colaboración en las prestaciones de productos y/o servicios que, además, requiere y permite la interacción de los agentes involucrados en busca de sus mutuos beneficios.

En suma, la tendencia de la era digital promueve la misma interacción que requiere la economía compartida. El flujo de la información a través del Internet permite crear sistematización de datos que pueden ser de beneficio para quienes lo compartan. Con esto se quiere decir que la tecnología digital promueve el desarrollo de economías compartidas, ya que conecta y crea interactividad entre quienes conforman el sistema económico, en una industria o un segmento: “La nueva tecnología puede facilitar las conexiones necesarias, el usuario y el dueño, además de crear cambios sin fricción con la ayuda de sistemas de verificación de reputación” (Cooke, 2015, citado en Kaye, 2015, p. 8).

En el turismo, los agentes involucrados en dar los servicios que conforman los paquetes turísticos, se crear una afluencia de información necesaria para brindar lo que espera el consumidor. Así, los datos respecto de las instalaciones, comodidades y ventajas de los servicios, por ejemplo, de hotelería, transporte, restaurantes, etc. Es importante manejarla para elaborar rutas e itinerarios a los turistas. Es así que en el mercado aparecieron modelos de negocio que e forma de plataformas pudieron gestionar toda esa información a los clientes. Estas plataformas llamadas peer-to-peer¹⁴ (P2P) fomentaron el incremento del uso de aplicativos digitales en la búsqueda de planes de viaje, puesto que su usabilidad y rapidez genera eficiencia en el servicio.

Las formas de gestionar aspectos digitales en los negocios turísticos deben tener en cuenta la capacidad de integrar a los clientes en un rol activo, ya que su búsqueda de información es más

¹⁴ Las plataformas P2P son modelos de negocios basados en el intercambio o venta de bienes entre particulares y/o empresas al mismo nivel en una red de pares. (Mejías, s.f.)

fácil debido al auge de los buscadores online. Lo cual es posible, a medida que la información se gestiona y almacena en el cloud¹⁵ o nube, base fundamental de las plataformas tecnológicas y de los nuevos sistemas de gestión turística (Fundación Orange, 2016). Entonces, el reto está en ofrecer un valor agregado en contextos donde aún no se experimenta el cambio o rediseño de los servicios turísticos, como en países de economías emergentes.

A propósito de la creación de plataformas tecnológicas, la demanda en el sector crece rápidamente y la conforman personas de comportamiento más exigente en términos de velocidad y personalización del servicio. Por ello, el esfuerzo por parte de las empresas turísticas de aplicar las ventajas de la economía colaborativa, debe tomar en consideración la gestión de la demanda creciente que genera saturación turística. Ante ello, la gestión física puede complementar la información comprimida en el sistema virtual y ofrecer un servicio que reúna el aspecto comunicativo, personal y directo sin perder la orientación tecnológica.

En la segunda parte del marco contextual, se conceptualiza el subsector de las AAVV, pues son negocios que –quizás con mayor severidad- enfrentan los retos que se presentan en el sistema turístico global y se ven amenazados por tendencias como la economía colaborativa. Sin embargo, siguen siendo una opción eficiente para los proveedores al manejar toda la información y distribuir los servicios turísticos a los clientes, quienes por su lado ven las ventajas de tener una relación personal, directa y capaz de integrar los servicios.

2. Gestión de Agencias de Viaje (AAVV)

Para el presente análisis resaltaremos la contribución económica del turismo por parte de las AAVV. Por lo cual, se abarca teóricamente dicha actividad como un servicio que intermedia la relación entre el proveedor y el cliente, es decir, trabaja con empresas relacionadas como hoteles, restaurantes, transportes, etc. para generar valor en la experiencia del consumidor.

2.1. Historia de las AAVV

Thomas Cook y Henry Wells fueron los personajes que dieron inicio al rol de las agencias como servicios complementarios en la experiencia de viaje, alrededor de los años 1841-1850. No obstante, mayormente se le reconoce a Thomas Cook por haber sido el primer agente de viajes profesional, quien fue un empresario inglés conocido por ser el primero persona en organizar un viaje en tren. Eventualmente, en 1841 fundó Thomas Cook & Son, que desde sus inicios se moldeó como una empresa dedicada al servicio de agencia de turismo. En el caso de Henry Wells, junto con William F. Fargo fundaron en 1850 American Express, también reconocida como una

¹⁵ Cloud computing es el concepto que se define como el uso de tecnología, servicios, software, etc. en el Internet en lugar del software o hardware que se compra y se instala en el computador (Cambridge Dictionary).

agencia de viajes. Ambas empresas fueron las precursoras en el despliegue del rol del intermediario turístico.

Luego de la Segunda Guerra Mundial se produjo una gran explosión viajera, conocida como el “boom turístico masivo” (Begazo & Torres, 2007), que se generó en los países occidentales debido a diversas razones como factores económicos, avances tecnológicos, mejoras políticas (leyes de condiciones laborales), psicológicos (deseos de evasión), culturales (expansión de la educación) y sociológicos (desarrollo de técnicas de marketing y comunicación de masas). En los años 30 la línea aérea de Pan American World Airways pidió prestado un área de la empresa de Thomas Cook para vender sus billetes de avión. Tras estos sucesos, las AAVV se desarrollaron como empresas relacionadas a la comercialización de pasajes aéreos.

2.2. El rol de las AAVV

Las AAVV, de acuerdo a Begazo y Torres (2007), son los modelos de negocio pioneros que tiempo antes de que el turismo se convirtiera en un fenómeno capaz de generar beneficios económicos y sociales, ya comercializaban con éxito en esta actividad.

Este autor define a la AAVV como “una empresa que se especializa en realizar diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, etc.” (Begazo & Torres, 2007, p.73). De ese modo, las agencias de viaje vendrían a ser empresas encargadas de brindar servicios de búsqueda de boletos y ofertas de alojamientos que pueden reunir y diseñar paquetes de viaje.

De acuerdo a Juan Luis Nicolau (s.f., p.4) las AAVV minoristas son “aquellas que comercializan los productos de las agencias mayoristas, vendiéndolos directamente al usuario, o bien elaboran y venden sus propios paquetes turísticos. No obstante, estos últimos no se pueden comercializar a través de otras agencias”. Entonces, cabe llamarlas distribuidoras¹⁶ finales de servicios que conforman paquetes turísticos y son las que tienen contacto directo con el cliente turista.

En ese sentido, las entidades constituir el canal de distribución de los servicios turísticos juegan el rol de intermediarios en el sector. Las principales funciones de éstos son: reducción del número de contactos, adecuación de la oferta a la demanda, creación de surtido, realización de actividades de marketing, la transmisión del derecho de uso, financiación, asunción de riesgos y servicios adicionales (Nicolau, s.f.).

¹⁶ “La distribución vincula la producción y el consumo, cuyo objetivo es poner el producto a disposición del consumidor final en la *cantidad* demandada, en el *momento* en que lo necesita, y en el *lugar* donde desea adquirirlo” (Nicolau, s.f., p.3).

De acuerdo a Xavier Ballesteros (2012), experto en turismo, define a las agencias de viaje y turismo como empresas dedicadas a la intermediación, organización y realización de proyectos, itinerarios; y a la elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y proveedores de viaje (2012). Un aspecto importante de esta definición es que se les atribuye la realización de itinerarios y elaboración de productos, es decir, no son simples distribuidores, sino que se encargan de moldear al producto en sí al vender paquetes de viaje.

Por último, en el Perú, el MINCETUR (2016) define a las AAVV de la siguiente manera:

Persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos (p.2).

Según la MINCETUR (2004), las AAVV, independientemente de la clase bajo la cual presten sus servicios, deben cumplir las siguientes actividades:

- La promoción del turismo en los ámbitos nacional e internacional.
- La representación de empresas intermediarias u Agencias de Viajes y Turismo no domiciliadas en el país.
- La representación de líneas aéreas.
- La representación de otros prestadores de servicios turísticos.
- El alquiler de vehículos con y sin conductor.
- El fletamento de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte.
- La organización y promoción de congresos, convenciones y otros eventos similares.
- Otras vinculada a los viajes de turismo

Para generar valor al cliente, el Manual de buenas prácticas para agencias de viajes y turismo identificó 8 elementos cruciales en el proceso de atención al cliente de las AAVV:

Figura 5: Etapas de atención al cliente de una AAVV



Fuente: MINCETUR (2013)

El primero es la captación al cliente, que está delimitado por la gestión del marketing que pretenderá posicionar su marca. Por lo general se usa publicidad a través de correo electrónico, avisos en medios masivos, guías de viajeros, entre otros. En segundo lugar, la información y asesoría al cliente, la cual debe brindarse de forma coherente para poder servir con lo que se ofrece al cliente, además, se adapta el servicio con el objetivo de satisfacer sus necesidades. La venta del servicio, es donde existe una transacción por la adquisición del servicio. El proceso de reservas es el proceso en el cual la AAVV genera valor al servicio con el cumplimiento de lo pactado. La prestación de servicio es donde el consumidor hace uso de las reservas obtenidas y los servicios pactados. El seguimiento del servicio está muy relacionado al séptimo elemento enfocado en el control de calidad. Finalmente, el seguimiento post venta que significa una ventana de oportunidad para las agencias ya que reciben retroalimentación de sus consumidores, puede ser un recurso para la implementación de un proceso de mejora continua.

Para efectos del presente análisis, el rol de las AAVV implica el ser intermediarias entre el cliente y el conjunto de proveedores de servicios en el lugar de destino, ya que gestionan precisamente la venta de los servicios turísticos que el consumidor necesitará para realizar el viaje. Asimismo, se contempla la definición del MINCETUR, pues aparte de ser intermediarias distribuidoras, son mediadoras y productoras de servicios. Por lo cual, cabe mencionar la importancia que tienen las AAVV al cumplir las actividades de promoción y gestionar las estrategias de comunicación de los servicios turísticos.

2.3. Clasificación de las AAVV:

Las AAVV han sido clasificadas de distintas maneras, una de éstas clasificaciones es en base su tamaño y/o forma en que operan.

2.3.1. Agencias in-plant

Son aquellas pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas cliente con el fin de que operen eficientemente los servicios que éstas solicitan. Normalmente éstas suelen ser oficinas que cuentan con solo uno o dos empleados que mantienen un constante contacto con los viajeros de la empresa.

2.3.2. Agencias de viajes en franquicia

Nacen del sistema colaborativo entre dos empresas independientes, en el que una (la franquiciadora) concede a la otra (la franquiciada) el derecho de explotar el negocio siguiendo formas estandarizadas para vender sus servicios.

2.3.3. Agencias de viajes virtuales

Son aquellas que han sido concebidas por el alto uso de internet. De éstas han surgido los sistemas rápidos de reservas basados en páginas webs. Este tipo de agencias son una fuerte amenaza contra las agencias tradicionales que no cuentan con un canal online, por lo que han comenzado a incorporar algunos elementos como parte de sus servicios, ofreciendo además otros beneficios directos. Esta modalidad presenta dos grandes problemas que actualmente están siendo mejorados: el pago y la privacidad de la información (Begazo y Torres, 2007).

Su clasificación según sus múltiples funciones es:

- Funciones técnicas: que es donde las agencias proyectan, elaboran y ponen en marcha los productos turísticos.
- Funciones comerciales: donde conectan a la empresa con el exterior, es decir conectando por un lado a los proveedores y por el otro a los consumidores.
- Funciones de asesoramiento: mantiene una finalidad de informarle a los viajeros sobre las características de los destinos, servicios, proveedores, y viajes existentes (Begazo & Torres 2007).

Asimismo, el MINCETUR (2016) ha propuesto una clasificación de las AAVV en función del nivel de comercialización:

2.3.4. Agencias de viajes mayoristas

Aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, pues generalmente no lo ofrecen directamente al consumidor.

2.3.5. Agencias de viajes minoristas

Aquella que vende directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados, por tanto, no puede ofrecer sus productos a otras Agencias de Viajes y Turismo. Comercializa el producto de los Operadores de Turismo y de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas.

Las AAVV también se pueden clasificar según el origen y destino del viaje turístico que proveen:

2.3.6. Emisoras

Aquellas donde están las personas que tienen intención de viajar.

2.3.7. Receptoras

Aquellas donde llega el turismo en masa y para ello proporcionan la información necesaria.

2.3.8. Interno

Aquellas que ofrecen servicios dentro del territorio nacional para viajeros nacionales.

Finalmente, se pueden clasificar en base a su oferta turística o a su público objetivo: Por producto, ya sea por motivos de trabajo, excursiones o investigaciones; o mercado, por lo general personas de la tercera edad, deportistas, estudiantes o familia.

En línea con el objetivo de analizar los elementos que los viajeros toman en consideración a la hora de recurrir a los servicios de una AAVV, a continuación, la revisión teórica proporciona un marco sobre el cual evaluar dichos elementos que serán definidos como Factores Críticos de Éxito.

2.4. Factores Críticos de Éxito de las AAVV

La presente investigación analiza tanto el rol de la AAVV como el comportamiento del turista, por lo que toma en cuenta el componente que permiten que éstos negocios sigan teniendo demanda. Éstos son conceptualizados como los Factores Críticos de Éxito (FCE en adelante).

El concepto de (FCE) se desarrolla en la disciplina de la dirección estratégica y en particular del management¹⁷ empresarial. Víctor Alonso (2010), experto en turismo, menciona que los FCE son elementos críticos o esenciales para las opciones de éxito competitivo empresarial. Es decir, son elementos que determinan la competitividad de, en este caso, un destino turístico.

El primero en utilizar y desarrollar este término fue Rockart (1979) cuando publicó para Harvard Business Review un artículo titulado Método de los Factores Críticos de Éxito:

Los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados (Rockart, 1979, citado en Alonso, 2010, p.204).

Finalmente, unos años después, los autores Leidecker y Bruno, definieron los FCE como “características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía” (1984 citado en Alonso 2010, p.205). Esto pone en manifiesto la importancia de que la organización haga esfuerzos por administrar correctamente los FCE, es decir, no basta con contar con las características que sean valoradas, sino que la forma en que se gestionen serán las que posicionarán a la empresa.

En ese sentido, cabe recalcar la diferencia entre el Factor de Éxito (FE) y el Factor Crítico de Éxito (FCE), donde el FE es algo que puede ocurrir o no para conseguir un objetivo, mientras que el FCE al ser crítico su cumplimiento es necesario para así alcanzar los objetivos de la empresa (Alonso, 2010).

Otro paso clave en el concepto de los FCE es el proceso de identificación y determinación de ellos. De ese modo, Fridolin Mbarga (1995) desarrolló cuatro enfoques metodológicos para la identificación de FCE (citado en Alonso, 2010):

- El Enfoque Atomístico: Este enfoque es adoptado por lo que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada ya sea porque son muy cambiantes en el tiempo y/o en el espacio.

¹⁷ “Gestión”

- El Enfoque Universalista: Enfoque que opone al enfoque atomístico; pues, este busca identificar los FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.
- El Enfoque de la Estrategia Genérica Competitiva: Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la misma industria), cuando éstas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.
- El Enfoque de las Teorías de la Contingencia: Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece.

Para la presente investigación, los FCE son las razones y componentes por los que los viajeros nacionales contratarían los servicios de una AAVV. Para ello, el análisis se enfoca en 15 FCE que desarrolla Rodríguez et al. (2005) en la investigación que realizó acerca del proceso de elección de una agencia de viajes. Rodríguez et al. (2005) llevó a cabo su investigación realizando 380 encuestas personales a usuarios que acaban de recibir un servicio de una agencia de viajes; para así poder entender exactamente cuáles son esos factores críticos de éxito y valorados por los clientes tras el servicio de una AAVV.

El autor identifica 18 factores o variables consideradas críticas para la elección de una agencia de viaje (Ver tabla 3).

Tabla 3: Elementos críticos para la elección de una AAVV

V1	Adaptación de la oferta a sus necesidades
V2	Variedad de productos y paquetes turísticos
V3	Gestión correcta de reservas
V4	Gestión eficiente de quejas y de reclamaciones
V5	Rapidez del servicio
V6	Atención personalizada
V7	Cortesía del personal
V8	Asesoramiento profesional
V9	Amabilidad del personal
V10	Credibilidad del personal
V11	Publicidad
V12	Prestigio
V13	Recomendación de otros clientes
V14	Seriedad de la empresa
V15	Nivel de precios
V16	Relación calidad-precio
V17	Descuentos
V18	Ofertas

Adaptado de: Rodríguez et al. (2005)

Posteriormente, a través de un análisis factorial exploratorio de componentes principales, los autores identificaron cuatro variables latentes que agrupan los factores críticos de éxito que guardaron mayor relevancia y preferencia por los viajeros a la hora de recurrir a una agencia de viaje. Cabe resaltar que las variables: variedad de productos y paquetes turísticos (V2) y seriedad de la empresa (V14) no se encuentran vinculadas con los factores que el autor extrae inicialmente, dado que en el análisis factorial desarrollado presentan una carga inferior a 0.4. Por ende, esas dos variables al perder relevancia fueron excluidas del análisis realizado.

Tabla 4: Categorización de los factores críticos de éxito por variable latente

Variable Latente	V#	FCE
Calidad Funcional	V6	Atención personalizada
	V7	Cortesía del personal
	V8	Asesoramiento profesional
	V9	Amabilidad del personal
	V10	Credibilidad del personal
Dimensión Económica	V15	Nivel de precios
	V16	Relación calidad-precio
	V17	Descuentos
	V18	Ofertas
Comunicación e imagen	V11	Publicidad
	V12	Prestigio
	V13	Recomendación de otros clientes
Servicio	V1	Adaptación de la oferta a sus necesidades
	V3	Gestión correcta de reservas

Adaptado de: Rodríguez et al. (2005)

Partiendo de lo desarrollado por Rodríguez et al. (2005), para nuestra investigación nos enfocaremos en los siguientes factores claves de éxito para así entender las preferencias del viajero nacional con respecto a las agencias de viaje nacionales:

- Adaptación de la oferta a sus necesidades. Este factor se refiere al nivel de ajuste el servicio en base al presupuesto, tiempo, lugar de destino, etc. del viajero.
- Variedad de productos y paquetes turísticos. Esto se refiere a la cantidad y diversidad de servicios ofrecidos por la agencia.
- Gestión correcta de reservas. Este factor se refiere al cumplimiento del servicio en cuanto a las reservas según itinerario, costos, calidad, etc.
- Opción de quejas y reclamaciones. Es el nivel de garantía otorgado por la agencia para absolver cualquier reclamo.
- Rapidez del servicio. El tiempo que demora a la agencia en atender al cliente (ofrecer información, hacer las reservas, etc.).

- Atención personalizada. Se relaciona con el trato directo y personal entre el trabajador encargado y el cliente para atender sus necesidades.
- Amabilidad y cortesía del personal. Se refiere al trato cordial brindado por la agencia para atender las necesidades del cliente.
- Asesoramiento profesional. También entendido como el nivel de conocimiento y dominio de la información que se brinda a los clientes.
- Credibilidad del servicio. Se refiere a la seguridad y coherencia de la información provista en relación al servicio prestado.
- Publicidad. Enfocándose en particularmente el uso de medios y técnicas para difundir el servicio de la agencia.
- Prestigio y seriedad de la empresa. Esto se enfoca en la opinión colectiva positiva acerca de la agencia y formalidad del servicio.
- Recomendación de otros clientes. Esto se refiere al grado de aceptación por parte de los clientes para recomendar la agencia.
- Nivel de precios. Se refiere a los precios ofrecidos ajustándose al presupuesto del cliente.
- Relación calidad-precio. Se refiere al grado de relación entre la calidad del servicio otorgado y el precio que se esté cobrando. Es decir, a mayor precio se espera una mejor calidad del servicio.
- Descuentos y ofertas. Se refiere al nivel de incentivos al cliente por reducción del precio (descuentos) y/o por propuestas para ejecutar o dar algo (ofertas).

El factor 7 involucra también la cortesía del personal, ya que tiene relación con la amabilidad del personal. Asimismo, el factor 11 integra dos factores que reflejan la dimensión de la formalidad de la empresa, por ende, considera el prestigio y la seriedad de la empresa. Finalmente, también se integraron los factores de descuentos y ofertas para el factor 15, ya que ambos se refieren a los incentivos que le pueden dar al cliente en la reducción de precios (dimensión económica).

Una forma estratégica en que las AAVV pueden gestionar los FCE es a través de estrategias de comunicación en áreas como el Marketing de la empresa. Además, así las AAVV estarían en la capacidad de hacer más visibles los elementos que atraerían la atención del cliente. Finalmente, por medio de herramientas tecnológicas el marketing puede promocionar los

productos y servicios a ofrecer a los consumidores para que ellos generen en sus mentes expectativas de valor.

A continuación, se desarrolla la última sección dentro del marco teórico de la investigación, la cual abarca el área del Marketing Digital o Marketing 2.0¹⁸, a fin de proponer un cambio innovador a las AAVV dispuestas a atraer clientes

3. Gestión del Marketing en el Turismo

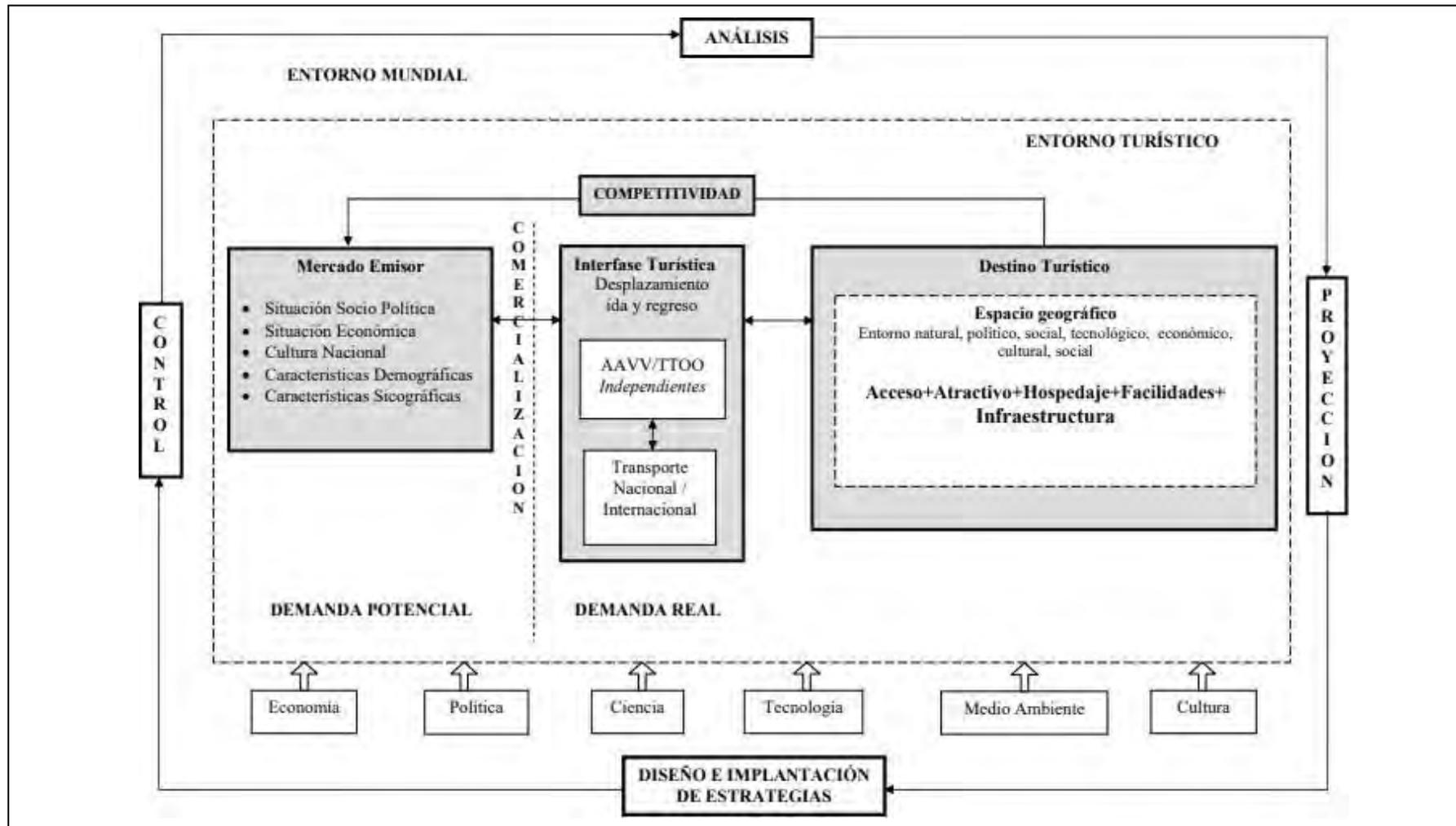
En el presente análisis, el marketing digital es entendido como el conjunto de estrategias y herramientas que pueden servir para la toma de decisiones de la alta gerencia a fin de comunicar de manera eficiente sobre los servicios al consumidor. El marketing digital aplicado al turismo debe, por tanto, explicar conceptos generales como la demanda en el sector para conocer las características de los clientes turistas y el reto de las AAVV en gestionar este público al día de hoy.

3.1. Gestión de la demanda turística

En referencia a la demanda, dentro del contexto en que se desarrollan los servicios turísticos, es importante evaluar los enfoques teóricos sobre la gestión de demanda turística. Es decir, entender de qué forma los servicios turísticos administran su demanda en el sector a fin de mantener sostenibilidad empresarial en el tiempo. A partir de lo cual, el siguiente modelo ayudará a entender mejor las variables que implican la gestión de la demanda turística, pues plantea un mejor entendimiento a través del desglose de los términos implicados en este tema y se puede apreciar en la siguiente figura:

¹⁸ Marketing 2.0 deriva de la Web 2.0, término que sugiere la evolución de la red en una más conectada.

Figura 6: Modelo teórico de la gestión de la demanda turística



Fuente: Rigol (2008)

En la figura anterior se ven las variables que inciden en este enfoque, siendo las más importantes: mercado emisor, destino turístico, competitividad, interface turística, demanda potencial y demanda real. Así, el mercado emisor es aquel de donde procede el turista quien pertenece a la demanda potencial y en quien influye el contexto (situación política, económica, cultural, etc). El destino turístico es donde ya hay una demanda real que a través de los procesos de acceso el turista arriba a su destino, el turista, a fin de satisfacer sus necesidades, elige entre los procesos de hospedaje, atractivo, facilidades, etc. según el diseño del servicio turístico. Éstos están unidos por la interface turística donde precisamente sucede el traslado o desplazamiento de ida y vuelta que encontramos en la definición de turismo. Además, la interface está formada por la manera de organizar el viaje ya sea por agencia de viaje (AAVV), el tour operador (TTOO) o el turista independiente y el transporte nacional o internacional (Rigol & Pérez, 2011).

El modelo nos permite reconocer la importancia de analizar la demanda turística desde que es una demanda potencial hasta que es una real que es cuando contrata el servicio. Esto conlleva a crear estrategias empresariales para lograr competitividad, es decir, ser atractivos: Una opción de preferencia para los usuarios turistas. Analizar, por un lado, la demanda y, por otro, las capacidades que tiene el destino turístico, permite hacer comparaciones entre lo necesario para satisfacer a los clientes y lo que se ofrece y vende finalmente. Ya que en base a los resultados obtenidos de dicho análisis es posible gestionar realmente los indicadores y tomar decisiones a fin de crecer en ventas y ser sostenible en el tiempo.

Finalmente, el centrar esfuerzos por comprender el manejo de la demanda en el turismo permite posicionar a los destinos turísticos en ventaja respecto a otros alrededor del mundo. Si bien, el turismo es un mercado donde la competitividad aumenta a nivel global, se debe hacer atractivo tanto el destino como el servicio turístico:

Actualmente, en el entorno globalizado donde desarrollan su actividad las entidades turísticas se incrementa la competencia entre ellas, dado que tienen que competir no solamente en el mercado nacional, sino con otros destinos en el mercado internacional, con diferencias tecnológicas notables. De ahí la importancia de que el destino turístico desarrolle ofertas turísticas tentadoras que lo hagan más deseable para el turista frente a otros destinos similares de la competencia a la hora de este hacer su elección (Rigol & Pérez, 2011, p. 6).

3.2. Características del turista consumidor actual

El nuevo consumidor turista tiene nuevas motivaciones y exigencias para realizar sus viajes, además, está más informado y experimentado. La amalgama de opciones comerciales que provee el Internet permite que pueda tener un comportamiento distinto al momento de tomar decisiones de reserva de servicios turísticos. Por tanto, es importante resaltar algunas características del nuevo comportamiento del consumidor, a fin de que las empresas puedan conocer a qué tipo de turista se dirigen actualmente. Con el fin de que puedan reaccionar ante los cambios globales y las mega-tendencias que forman las características de sus clientes.

De acuerdo a Mediano (2002), se describen algunas características y preferencias actuales de los turistas. A pesar que pueden no aplicarse a una totalidad de consumidores -debido a factores culturales, socio-económicos, entre otros- pueden reflejar la realidad de una parte importante en el sector.

3.2.1. Multiconsumidor turístico perfecto

Los consumidores turistas son propensos a realizar diversas actividades en un viaje. Por ejemplo, un consumidor puede decidir viajar a sitios rurales buscando un turismo rural, y encontrar otras actividades que complementan su experiencia, como hacer turismo gastronómico o turismo de aventura. El multiconsumidor tiene además múltiples motivaciones para emprender un viaje que, dependiendo de las circunstancias, van alternando sus prioridades y lo convierte en un consumidor flexible y complejo. Por lo tanto, para las empresas del sector es difícil segmentar a los clientes en grupos inalterables, éstas deben estar propensas a los cambios de planes del cliente para satisfacer sus necesidades.

3.2.2. Turista ecológico

Los consumidores hoy en día tienen un mayor interés por los aspectos de cuidado medioambiental, hay un cambio de valores y creciente preocupación por consumir servicios y productos de organizaciones con alineación hacia la responsabilidad y sostenibilidad. Esto se refleja en un estilo de vida diferente, que le impulsa a buscar un equilibrio entre el paisaje natural y el urbano, disfrutando y preservando el entorno. Por ejemplo, el turista busca la subjetividad de sentir conexión con el medio hasta integrarse y entablar relaciones. Se trata quizás de "la búsqueda de una calidad de vida, que cada vez es más difícil encontrar en las grandes ciudades y que se convierte en la motivación principal del viaje" (Mediano, 2002, p. 111).

3.2.3. Consumo estacional

El turista fragmenta las estancias, es decir realiza varios viajes a lo largo del año con estancias más cortas. Es común que el turista busque viajes cortos los fines de semana, vacaciones cortas, fechas festivas o Semana Santa. Aunque el turismo parecía un sector estacional, esta característica está cambiando, pues las personas ya no concentran sus vacaciones en uno o dos meses del año como años atrás.

3.2.4. Turista informado y racional

Como se mencionó anteriormente, los turistas disponen de acceso a la información necesaria para decidir sobre sus reservas de viaje, lo cual le permite hacer un análisis y comparación de los servicios para hacer una elección racional. Actualmente, el Internet revela el crecimiento de la oferta de los servicios turísticos, en tanto nuevos destinos y nuevas experiencias. La información que las empresas pueden dar a conocer, posibilita que el consumo turístico se produzca en base a criterios de eficiencia, es decir, buscan obtener en la experiencia lo que se comunicó en un principio.

3.2.5. Consumidor activo e independiente

El turista, en muchos casos, busca reafirmar su personalidad a través de la experiencia del viaje. Por este motivo, no sólo busca personalizar a sus necesidades la planificación del viaje, sino que éste debe ofrecer productos diferentes, destinos alternativos y “a la medida”. En consecuencia, el turista ahora tiene la opción de elaborar su propio servicio de experiencia turística deseada por medio de Internet.

3.2.6. Turista flexible

El comportamiento flexible y complejo se puede explicar con las características antes mencionadas, como el ser multiconsumidor y tener un consumo estacional. Esto convierte al turista en uno más sofisticado y complejo, sus vacaciones actuales son más espontáneas y se reservan a más corto plazo. Antes los consumidores turistas planeaban sus viajes con mucha antelación y rechazo a la incertidumbre. Las nuevas tecnologías influyen notablemente en el comportamiento flexible, porque la información cualificada de viajes y destinos es llega directamente al consumidor. Esto altera el sistema convencional del sector turístico, algunos roles empresariales se ven desafiados ante el despliegue de la tecnología.

Las nuevas preferencias del turista consumidor denotan la necesidad de adaptación de las empresas en el sector. La necesidad de mayor información y el aporte del Internet convierten al sector en uno más competitivo, pero no menos atractivo para seguir innovando. El esfuerzo de las empresas debe ser el de identificar las nuevas características del comportamiento de los turistas para comunicar sus servicios y/o productos a través del marketing. Las últimas tres características

hacen énfasis en la influencia de la información disponible para los consumidores, lo cual les posibilita tener mayor poder de decisión y posibilidad de diseñar sus propios productos turísticos:

La búsqueda de un turismo personalizado y de mayor calidad, supone el crecimiento de viajes más especializados en áreas como la salud, los deportes o los negocios y la sustitución progresiva del turismo basado en paquetes rígidos, estandarizados y masivos, que muchos turistas empiezan a identificar con turismo barato y de baja calidad en el servicio (Mediano, 2002, p. 112).

3.3. Autonomía del turista consumidor:

Los medios de información extendidos gracias al auge del Internet son canales para contratar directamente los servicios de las empresas turísticas. Los consumidores turistas cuentan con la información dispuesta online las 24 horas de los 7 días de la semana, por lo cual, la pueden utilizar para cotizar y hacer reservas a través de los canales web directos de hoteles, servicios de transporte, restaurantes, entre otros. Esto se interpreta en esta investigación como la autonomía del turista consumidor, es decir, la autosuficiencia para planificar su viaje sin pagar costos adicionales y sin depender de un intermediario como las Agencias de Viajes, que son los principales formadores de opinión en el sector y a los cuáles históricamente debía atender el turista.

En este contexto, el comportamiento del turista consumidor que tiende a ser activo en la búsqueda autónoma de información representa una amenaza para el intermediario: “Su papel de intermediación puede quedar eliminado en un futuro próximo, ya que está emergiendo un nuevo tipo de usuario que actúa como su propia agencia de viajes y construye un personalizado paquete de viaje, contactando directamente con los hoteles y las diferentes empresas. Internet potencia la conexión entre empresas y clientes, lo que implica un progresivo desarrollo de las actividades online comerciales (e-Commerce) e informativas (i-Tourism) del sector turístico (Lu y Lu, 2004, citado en Fernández, 2012, p. 5)”.

El concepto de la desintermediación se abarcará a profundidad más adelante. Por ahora, siguiendo la línea del nuevo comportamiento que viene desarrollando el turista consumidor, en tanto su uso de información disponible en Internet, éste implica también una oportunidad para sí mismo. Es decir, el acceso directo a través del Internet a los servicios del sector simplifica y/o agiliza los procedimientos del turista, lo cual se traduce en una participación comercial no sólo

como consumidor, sino como productor de su propio plan turístico reduciendo precios de intermediación, convirtiéndose en un “prosumer”¹⁹.

Visto desde una perspectiva centrada en el cliente, optar por los servicios de una agencia de viaje, refleja un costo de oportunidad: La posibilidad de crear el producto, es decir, armar el plan turístico como un “prosumer”, de hacer su itinerario de forma intuitiva y autónoma por Internet. “Es evidente, que el consumidor turístico no dispone de sistemas exclusivos que le faciliten la realización de procesos básicos de producción y gestión propios y exclusivos de las Agencias de Viajes (Sistemas Globales de Distribución, GDS), sin embargo gracias a Internet tiene acceso a sistemas que le facilitan información (horarios, precios, ofertas...) para realizar reservas de productos que antes eran exclusivas de los agentes, lo que les permite la autogestión de la información por sí mismos” (Juanatey, Martínez, Rodríguez M., & Rodríguez C., 2012).

Precisamente por ello, se pretende comprender los cambios en el rol del consumidor turista, para dar soluciones y alternativas a los modelos de negocio que son intermediarios a priori. Según Martins, Alves & Marques (2011), el efecto y acción ante dicha amenaza debe ser un cambio de los modelos prevalecientes respecto a la creación de experiencias turísticas. La habilidad de lograr colaboración interdisciplinaria dentro y fuera de la empresa es más esencial que nunca antes (Martins, Alves, & Marques, 2011, p. 239). La importancia de conocer el costo de oportunidad del cliente permite a las AAVV reaccionar y adaptarse para ofrecer vía Internet sus servicios y resaltar características que permitan que se diferencien del servicio autónomo.

3.4. Conceptualización del Marketing

El marketing es un concepto que ha ido tomando cada vez más importancia a medida que el fin de las empresas se ha ido trasladando a las exigencias del consumidor, lo que hace de las estrategias de marketing un foco esencial para la gestión de la demanda. El marketing se define “como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros” (Kotler & Armstrong, 2004). En ese sentido, el marketing se orienta en el cliente para que éstos sean satisfechos a través de los bienes que ofrezca la empresa.

Según Kotler & Armstrong, la filosofía del marketing o mercadotecnia es crear valor y satisfacción a los clientes, lo que implica analizar el comportamiento de los consumidores mediante una serie herramientas y técnicas para posicionar un producto o servicio. Por un lado, el valor es percibido a partir de los beneficios de adquirir el producto o servicio, es decir que más

¹⁹ (Producción + Consumo) Este nuevo rol o característica del usuario fue definido en The Third Wave (1980) por Alvin Toffler, considerado padre de la revolución digital.

allá de la utilidad del bien, se encuentran las valoraciones individuales de los consumidores que son el motivo por el que estarían dispuestos a pagar precios más altos. Por otro lado, la satisfacción es percibida según la comparación entre la expectativa sobre el producto o servicio y el desempeño real de este, así, si se adquiere lo deseado previamente hay satisfacción, si se adquiere más de lo esperado hay complacencia y si es menos o no es lo esperado hay insatisfacción.

Finalmente, “El marketing es una mezcla planificada de estrategias que, partiendo del conocimiento cualitativo y cuantitativo del entorno y del mercado y de sus tendencias, se ocupa de la concepción, desarrollo, planificación, difusión y comercialización de marcas, productos y servicios, que satisfagan las expectativas de la demanda, logrando resultados rentables para la empresa u organización interesada” (Iniesta, s.f., citado en GestioPolis, 2016). Este último concepto permite ver la importancia de las estrategias que conlleva a la gestión eficiente de la demanda, partiendo del conocimiento y estudio del mercado y tendencias. En ese sentido, en el marketing intervienen factores externos como la Globalización y el Internet, que son elementos necesarios hoy en día para posicionar un producto o servicio y atraer clientes.

3.5. Del marketing tradicional al digital

El marketing a lo largo del tiempo ha sido una disciplina cuyo concepto se asocia a la evolución de circunstancias contextuales alrededor del mundo: el capitalismo, la industrialización, los avances tecnológicos, entre otros.

Una primera etapa del marketing se caracteriza por el énfasis en el producto, cuando las economías feudales prestaban más atención a generar productos o servicios terminados y a proponer soluciones destinadas a los mismos bienes de manera que los consumidores tenían más opciones para elegir dependiendo de las bondades de los mismos. En este primer momento histórico no se conocía el término en sí, puesto que el intercambio comercial recién empezaba a desarrollarse, entonces se lo interpreta como sinónimo de distribución y ventas, es decir, como la actividad que enlaza la oferta con la demanda que de forma pasiva esperaba ser atendida. Tras la Segunda Revolución Industrial, el marketing adquiere otra dimensión gracias a los avances en tecnología y las nuevas estructuras sociales y económicas. La forma de interactuar entre la oferta y la demanda exigía una producción en masas, lo que dio origen al “Marketing Masivo” como función previa para determinar las ventas totales de lo que producían las fábricas, por lo que se concentraron esfuerzos en buscar eficiencias de producción para lograr economías de escala. (Rivera, 2015, pp.54-57).

En un segundo periodo del marketing se da mayor relevancia al uso de técnicas de investigación de los mercados, es decir, se sistematizaron métodos para obtener conocimiento macro de las preferencias del consumidor. El marketing adquiere el estatus de ciencia como

disciplina que investiga mercados, a pesar de que su campo de acción aún no estaba correctamente delimitado. Adquiere así una perspectiva más enfocada en el comportamiento del consumidor, por lo que sus actividades fueron entendidas como un proceso económico que intermedia entre la oferta y la demanda para identificar el valor monetario del bien.

Sin embargo, en este escenario aparece el nuevo rol del vendedor intermediario entre los fabricantes industriales y los clientes finales, quien sería el conocedor directo del comportamiento del consumidor y no la empresa. Bajo estas circunstancias, el marketing si bien intenta comprender más el comportamiento de la demanda, ello se centra en métodos y herramientas que no son de utilidad para la elaboración del producto en sí (Rivera, 2015, pp. 58-60).

De este modo, se entra al tercer periodo de la evolución del marketing que en el texto de Rivera (2015) se menciona fue una etapa denominada “Orientación al Marketing” puesto que adquiere relevancia esta disciplina dentro del mundo teórico. Se consideró su función socioeconómica, no meramente como un proceso económico como se pensó en el periodo anterior. Suceden dos hechos importantes dentro de la histórica del marketing que ayudan a definir el concepto actual a partir de surgimiento del comité de la American Marketing Association (AMA).

En un primer momento, se define teóricamente al concepto como una actividad secundaria circunscrita dentro de la actividad empresarial con una función principalmente distributiva de los productos y/o servicios. Lo cual dio surgimiento a nuevas teorías o elementos a estudiar en el marketing “tradicional”, como McCarthy en 1964 quien propuso el modelo de las cuatro P’s (variables del marketing mix: producto, precio, promoción y plaza) donde se fundamenta el alcance de esta disciplina, que cada vez iba concentrando mayores esfuerzos por comprender al consumidor, sus preferencias, su locación, entre otros. Finalmente, gracias a los aportes de Kotler y Levy (1969) se logra extender el concepto inicial y el AMA vuelve a definir el marketing, esta vez con una connotación más amplia para entender las distintas dimensiones que moldean el comportamiento del consumidor (Rivera, 2015, pp.59-64).

Por último, un cuarto periodo del marketing comprende la Era digital que se fundamenta en un mundo caracterizado por la velocidad de cambio. Es difícil identificar el punto de inicio de la Era Digital, sin embargo, una visión retrospectiva sobre los avances tecnológicos en relación con la difusión de la información aproxima esta investigación a un mejor conocimiento de sus inicios. Tras la convergencia de muchos cambios en la historia de la humanidad: dos guerras mundiales, dos revoluciones industriales, el auge del Internet, entre otros acontecimientos, los hechos dan cuenta de un mundo hoy inmerso en la “Revolución Digital”:

Las técnicas implantadas por esta nueva etapa digital constituyen un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana. El carácter sinérgico de las nuevas tecnologías marcará los procesos productivos y comunicacionales de nuestra era a nivel mundial, denominada Revolución Digital (Jódar, 2010, p.2).

Para finalizar, “la verdadera mutación del marketing se concentra en la comunicación, en el mensaje. Los medios tradicionales utilizaban “conceptos creativos” como la marca, el posicionamiento, el slogan, los beneficios intangibles, etc. En cambio, el Marketing 2.0 utiliza *conceptos con contenido*²⁰. Es decir, se basa en interactuar con el cliente sin el objetivo primario de convencerlo, sino solamente conocerlo” (Gallardo, 2011, pp.11-12).

4. Marketing digital

Hoy en día la tecnología digital está presente en muchas áreas convencionales de las empresas, como en el marketing: “El camino desde el marketing puerta a puerta hasta el marketing en línea ha cubierto una gran extensión. La combinación correcta de tecnología e innovación ha sido un pilar fuerte para ello” (Jain & Ashank, 2017, p.49). Las estrategias de marketing se han ido transformando y han ido innovando las técnicas de comunicación efectiva con el cliente, como las redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles, etc.

Las altas expectativas de los consumidores y la explosión de dispositivos y canales de interacción digital en el mercado global significan un desafío para los distintos sectores y actividades económicas en proceso de adaptación y reacción a las megatendencias. La problemática en este contexto sería el continuar aplicando estrategias desfasadas de cara al consumidor. Por ello, la integración de elementos digitales debe considerarse una oportunidad de para el desarrollo económico, político y socio-cultural de las poblaciones.

Los cambios contextuales que impactaron en las estrategias de marketing mencionados anteriormente, explican también la presente realidad mundial referente al manejo de información y la velocidad con la que viaja alrededor del mundo. Creando así que muchos elementos de interacción cambiaran sus dinámicas para adaptarse a esta nueva coyuntura y donde las empresas, no ajenas a este fenómeno, también han debido adaptar muchas de sus prácticas habituales de tal forma que puedan aprovechar al máximo los atributos de esta era digital. Nace así el concepto de

²⁰Al referirse al concepto con contenido, plantea al marketing 2.0 como una herramienta que pretende saber lo que opina el cliente, lo que piensa, lo que espera, lo que le gusta y lo que no, lo que percibe, lo que necesita, lo que desea (Gallardo, 2011).

Marketing Digital como una práctica empresarial que se ha transformado para darle un nuevo concepto y sentido a la relación de las organizaciones con el consumidor.

Gracias al auge del Internet las empresas comenzaron a replantear sus estrategias y métodos para captar mayores clientes alrededor del mundo al ser ésta una herramienta de alcance masivo. Dados estos factores, el marketing tradicional fue adaptando elementos digitales para lograr tener éxito y alcanzar los objetivos de las empresas. Según Torres (2012), “el Marketing Digital es la promoción de las marcas y productos a través de Internet, los móviles y otros canales interactivos, que se trabajan sobre tres pilares independientes pero complementarios: el espacio propio en red, la publicidad online y las redes sociales” (p.3). Bajo esta premisa, se evidencia que el marketing toma nuevos canales o pilares que pueden adaptarse rápidamente a la demanda global y al uso masivo del internet, donde las estrategias y recursos de las empresas se orientan para potenciar dichos pilares.

Debido a que las empresas, desde sus orígenes, han ido en busca de la eficiencia y eficacia dentro de sus procesos al ser las utilidades el fin último de estas, el gasto de recursos debe ser lo mínimo posible y el alcance el máximo. Una manera de reducir gastos en el marketing es a través del networking²¹, pues ha roto las barreras geográficas en el mundo de los negocios para dar paso a una conexión virtual globalizada y de acceso sin coste. Así, el networking genera beneficios en la comunicación como “el ahorro en costos, interacción en tiempo real, acortamiento de distancias, experiencia compartida, inteligencia colectiva” (Gallardo, 2011, p. 13). La agilidad y velocidad de comunicación entre consumidor y empresa es inmediata, lo cual favorece la promoción de productos o servicios dentro del mercado, aumentando el conocimiento y poder de compra del cliente.

Internet se ha vuelto un instrumento importante y de uso global en la actualidad, lo cual ha aportado en ampliar los mercados y también en hacerlos más competitivos. El conocimiento y poder de compra mencionados anteriormente no es un elemento aparte, sino que, conforma los retos que las empresas actualmente deben superar satisfactoriamente para poder sobrevivir y posicionarse dentro del mercado. Hacer de la gestión del marketing digital una ventaja competitiva por medio de innovaciones y formas efectivas de llegar al consumidor harán que se integren eficazmente en mundo más globalizado y conectado. Es por este motivo que el marketing digital no es un área separada de la empresa, sino que debe integrarse y ejecutar acciones conjuntas para lograr los objetivos estratégicos.

²¹ El networking es la red, propiamente dicha. Gallardo (2011) lo define como un símbolo de cambio social que indica un tipo de interacción social en la que la comunicación logra un mejor resultado logrando sinergia a través de múltiples direcciones

Tener en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa dentro del marketing digital es fundamental, ya que este se encargará de transmitir el mensaje e imagen de las organizaciones al consumidor. Es decir, gestión del marketing digital en una empresa debe estar alineada a los objetivos organizacionales y ser un canal clave para atraer clientes.

Finalmente, podemos decir que el marketing digital al utilizar herramientas con un alcance masivo, tiene como finalidad atraer potenciales cliente, potenciales clientes que estén interesados en los servicios de la empresa y de transmitir el mensaje de la marca, de tal forma que los consumidores se familiaricen y fidelicen con ella aportando valor a la organización.

4.1. Características del Marketing Digital

Hay ciertas características del marketing digital que, a través de sus herramientas de internet, deben cumplirse. Según Gallardo (2011), el marketing 2.0 comparte principios de la web 2.0 como:

- Diseño centrado en el usuario.
- Colaboración en red y filosofía de compartir.
- Inteligencia colectiva mediante hipervínculos.
- Participación dinámica, principalmente a través de redes sociales.

El marketing digital presta tal atención al consumidor que el protagonismo pasa de estar en la empresa a estar en el cliente. Este tiene un rol más activo en tanto busca por cuenta propia la información online para enterarse de los productos y servicios. Además, es capaz de compartir su opinión a fin de que se cree una colaboración mutua entre usuarios.

El marketing digital según Piñeiro y Martínez (2016) ofrece un gran potencial estratégico para las marcas y la organización, Entre sus características:

- Marca: Las plataformas y los servicios 2.0 son una gran oportunidad para construir una imagen de marca en la Web debido a su alcance, presencia y actualizaciones constantes.
- Completitud: Las posibilidades de difundir información a través de enlaces ofrecen a los consumidores un acercamiento a la organización de una manera más amplia y personalizada.
- Usabilidad-funcionalidad: La Web 2.0 ofrece plataformas simples y amigables²² para mejorar la experiencia del usuario y permitir sus actividades.

²² De fácil uso, de diseño atractivo que permite la navegación intuitiva.

- **Interactividad:** En el contexto en el que las organizaciones intentan forjar relaciones a largo plazo con sus audiencias, el Internet ofrece la posibilidad de tener una conversación y, por lo tanto, de generar una experiencia positiva con la marca.
- **Comunicación visual:** De acuerdo con el pensamiento visual, el marketing digital ofrece herramientas basadas en imagen y video. Esta es una forma atractiva de atraer audiencias que pueden llevar a un mayor engagement²³.
- **Publicidad relevante:** La fácil segmentación y personalización de la publicidad en Internet maximiza el output. Además, libre de las limitaciones de otros medios, este entorno ha permitido una publicidad más atractiva.
- **Conexiones de la comunidad:** Internet es una oportunidad única para conectar organizaciones con sus audiencias y usuarios entre ellos. Esta conectividad puede mejorar su experiencia y mejorar la relación con el producto, marca u organización.
- **Viralidad:** La esencia de Internet como una red de nodos interconectados hace expansión exponencial de cualquier contenido posible. Tomando el modelo de comunicación boca a boca, la comunicación viral se vuelve más relevante debido a la conectividad, la inmediatez y la capacidad de compartir plataformas en línea que mejoran la difusión del contenido.
- **Medición de salida:** Las plataformas en línea ocupan el primer lugar en las opciones disponibles y la posibilidad de evaluar el output.

Entre las características mencionadas, se considera importante resaltar que éstas al integrarse mediante al marketing digital a la empresa, atañen el concepto de cultura organizacional digitalizada. Pues, el marketing digital al integrar elementos tecnológicos debe ser entendido como un elemento que requiere del pensamiento futurista de los gerentes y trabajadores. La cultura implica una dirección del negocio que guiará las operaciones, por tanto, el marketing digital marca un paso importante en la continua innovación de la empresa.

Cabe preguntar ¿de qué manera se aplica el marketing digital en una empresa? El marketing digital presenta soluciones prácticas aplicables a los negocios en pro de una dirección tecnológica a través de canales y estrategias que integran tanto los beneficios de la web como los físicos para gestionar óptimamente la demanda.

²³ Compromiso por parte del consumidor respecto a una marca y organización.

4.2. Herramientas y estrategias del marketing digital

El marketing digital ha presentado una relación directa con la fidelización y atracción de clientes como output de las diversas herramientas y estrategias. Para efectos de la investigación, se considera este output como el más importante ya que plantea la mediación del número de turistas interesados en contratar los servicios de una AAVV. De acuerdo a Mereia Serret (2017), experta en telecomunicaciones y marketing, algunas de las acciones de marketing digital más significantes a la hora de gestionar un e-commerce o negocio físico que, además, influyen en la fidelización del cliente son:

4.2.1. Email marketing

Es un método utilizado para informar acerca de novedades y nuevas promociones, descuentos o nuevos productos y/o servicios. Este es uno de los elementos más usados para fidelizar y retener clientes a través del envío de correos electrónicos automatizados. Es una herramienta la cual genera tráfico en la web de la organización para así poder lograr que los clientes estén satisfechos y de ese modo incrementen las ventas.

Este método es una técnica de fidelización económica y eficaz al cliente existente o suscriptor ya que:

- El email marketing es fácil de implementar y a bajo coste.
- Permite medir los resultados obtenidos, teniendo así una noción más tangible de la relación del marketing frente al cliente.
- Ahorra tiempo ya que permite automatizar las campañas de marketing.

Esta herramienta permitirá gestionar listas, crear formularios y asimismo programar fecha y hora para los envíos del marketing emails. Además, faculta la opción de personalizar cada uno de los mensajes que se envíen y pudiendo diseñar las plantillas para ello. Finalmente, es una herramienta importante porque posibilita medir resultados de las campañas y ver su aceptación.

4.2.2. Branded content

Esta técnica permite mezclar la publicidad con las necesidades del cliente para de esa manera observar los valores y pensamientos de la marca.

El desarrollo del branded content²⁴ parte mayormente de la utilización de las redes sociales, anuncios en televisión y/o radio y además a través de la página web de la organización. Para ello se deberá tomar en cuenta 3 aspectos importantes: control, enfoque y credibilidad. Primero, el control parte del hecho que la marca debe enfocar muy bien el mensaje que quiere transmitir. Luego, el enfoque apunta a que el producto se enfocará siendo el eje principal del anuncio. Finalmente, la credibilidad es muy importante ya que el producto deberá ser natural y creativo; más no una técnica agresiva de venta.

Es muy complicado compartir contenido de valor, por lo que es una estrategia importante ya que el objetivo en el fondo es entretener al cliente, emocionarse para consiguientemente retenerlo.

4.2.3. Atención al cliente

La atención al cliente es una estrategia en el marketing digital que es esencial en cuanto se quiera fidelizar a clientes. La atención al cliente es clave porque si es bien articulada permitirá que los clientes no recurran a la competencia.

Se estima que aproximadamente el 70% de las personas prueban un producto por primera vez es porque este ha sido recomendado o informado. De ese modo, el marketing off line²⁵ (marketing boca a boca) juega un rol importante aquí; ya que aún hay muchas personas que no utilizan internet y no se han informado a través de redes sociales.

Algunas de las recomendaciones como estrategias que sugiere Serret (2017) de Delivery Media para la atención al cliente son:

- No seguir un proceso administrativo a la hora de atender a un cliente. La idea es que la atención sea completamente personalizada y no atenderlos como si fuéramos robots. La atención al cliente debe ser agradable, amable y permitiendo que el cliente se exprese.
- La atención personalizada debe ser evidente en todos los canales, ya sea en la plataforma online, en redes sociales, presencial o telefónicamente.
- Una manera de poder cuantificar el rendimiento de la atención al cliente, una vez el cliente haya comprado un producto/servicio o realizado alguna consulta, la idea es comunicarse

²⁴ El branded content es compartir contenido de valor, es decir, es construido para transmitir valor que impacte a las personas por medio de afinidad y diferenciación (Parra, 2016).

²⁵ Dícese del marketing boca a boca, es decir, el que está fuera del Internet.

con ellos y ver si se han cubierto sus necesidades. Por ende, ofrecer al cliente la posibilidad de calificar la compra o valorar la atención realizada es un buen punto de partida.

4.2.4. Ofertas personalizadas a clientes existentes

Es muy importante que se desarrollen ofertas personalizadas a los clientes existentes. En ese sentido es importante implicar al cliente en el lanzamiento de nuevos productos, interactuar en las redes sociales, realizar encuestas, entre otras acciones las cuales permiten sacar conclusiones sobre el cliente. Esto es muy importante ya que al cliente le interesa e importa que contemos con ellos en lanzamientos y novedades; de ese modo se sienten valorados.

4.2.5. Diseño de tu e-commerce

El diseño del e-commerce es esencial ya que debe ser una plataforma amigable y a su vez traducir la imagen de la empresa. La importancia del diseño es fundamental para el cliente; mayormente éstos buscan una página limpia y simple, de fácil navegación y a su vez rápida.

Además, otro punto clave es que la plataforma sea *responsive*. Esto significa a aquellas páginas que están optimizadas para cualquier dispositivo móvil y así el acceso sea mayor. Asimismo, es esencial que se desarrolle contenido interesante en la plataforma ya que al cliente le interesa ver artículos referentes a la marca, últimas tendencias y recomendaciones.

Finalmente, con las diversas estrategias desarrolladas el cliente existente podrá ser fidelizado, generando así un vínculo para posiblemente contar con ellos para futuras compras.

A continuación, se desarrolla el modelo de medición de los resultados del marketing digital que será guía del análisis en el levantamiento de data de esta investigación. El modelo AIDA plantea una conversión de las estrategias aplicadas hacia la atracción de clientes, propósito de la investigación con respecto a la supervivencia de las AAVV.

4.3. Medición de los resultados del marketing digital

Es importante que los resultados del marketing digital sean medibles para que de esa manera uno tenga el alcance del rendimiento de dicha estrategia. Uno de los modelos que permite medir el rendimiento del marketing digital es el modelo AIDA.

De acuerdo a Roberto Espinoza (2017), el modelo AIDA fue desarrollado en 1898 por Elias Elmo Lewis, quien fue un vendedor y publicista. AIDA es el acrónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción; que son los cuatro ejes que conforman el modelo que es utilizado hasta el día de hoy para lograr concretar una venta.

La etapa de atención, hace referencia al conocimiento de la existencia de un producto o un servicio. Para muchos autores esta primera etapa es complicada, ya que es difícil conseguir la atención de tu público objetivo. Por ende, es también muy difícil lograr que pase a la etapa de interés al público objetivo.

La etapa de interés es compleja ya que abarca múltiples factores que pueden intervenir para generar interés al público objetivo. Es muy importante que esto contenga un mensaje, el cual debe ser inteligible para que sea visto y a la vez un tema que aluda a los que lo vean y se sientan conectados e identificados.

Luego, la etapa de deseo es la que busca generar la necesidad y ambición en los consumidores de obtener los beneficios que brinda el producto o servicio. Finalmente, la etapa de acción, donde busca conseguir que el consumidor objetivo compre el producto/servicio y hacer que llene formularios donde dejen información personal, lo cual es parte de la data²⁶ clave en el marketing digital.

Por ende, el modelo AIDA logra que los cuatro conceptos, de manera consecutiva, formen un “embudo de conversión” que permite ver la reducción del conjunto de personas a lo largo de las cuatro fases para medir las ventas finales: Inicia con el público objetivo (fase de atención), luego con quienes, por ejemplo, ingresan a la página web (fase de interés), posteriormente aquellos que seleccionan un producto/servicio (fase de deseo) y finalmente los que compran el producto/servicio (fase de acción):

Figura 7: Modelo AIDA – Embudo de conversión del Marketing Digital



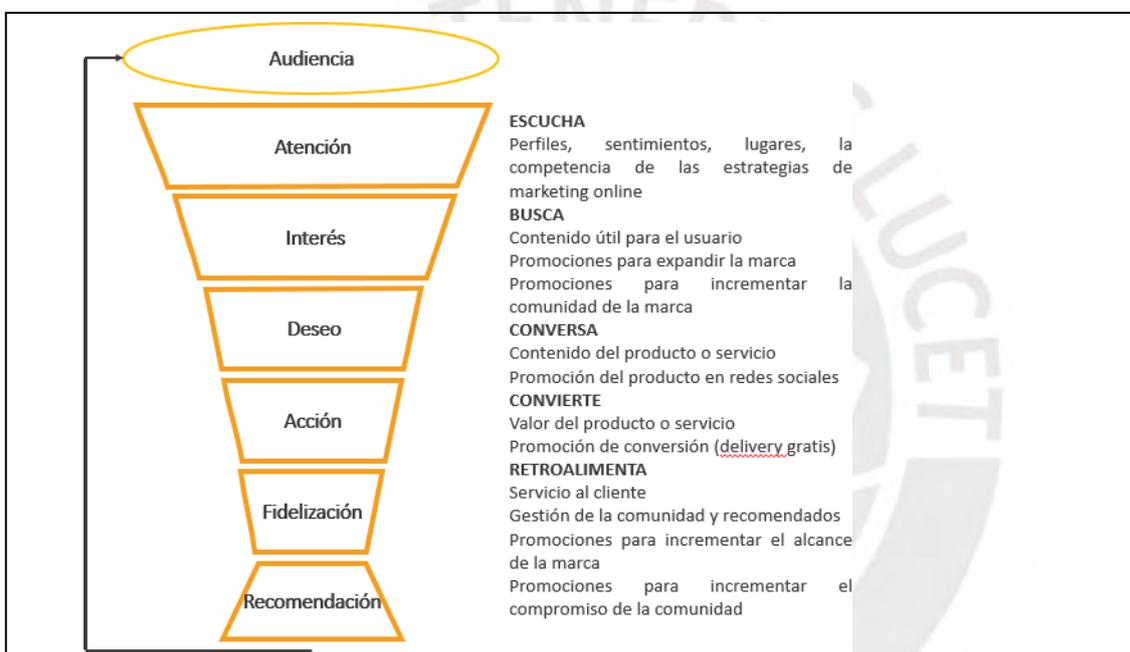
Adaptado de: Espinoza (2017)

²⁶ La data recabada da lugar al almacenamiento de información útil para adaptar promociones, personalizar productos, ser oportunos en cuanto a lo que se ofrece al cliente, este concepto da lugar a uno más general y que es producto de la transformación digital: el Big Data.

El objetivo final es la venta, pero para llegar a ello hay fases previas que son pasos previos necesarios para que el usuario compre el producto o servicio. De ese modo, las etapas se desarrollan a lo largo de un embudo donde cada vez más se va filtrando la demanda hasta conseguir un público que finalmente paga por el producto.

En las décadas recientes la transformación del marketing ha dado lugar a particularidades de la Web 2.0 que obligan a una revisión del modelo antes propuesto. Debido a que hoy en día el interés por generar engagement con los clientes va en crecimiento, los esfuerzos de las empresas se concentran en crear lealtad con la marca y sus atributos, clave en el mundo online (Piñeiro & Martínez, 2016). En la siguiente figura se puede observar el cambio del modelo AIDA:

Figura 8: La transformación del embudo del Marketing



Adaptado de: Piñeiro y Martínez (2016)

De este modo, el modelo AIDA se ha desarrollado hacia la incorporación de dos nuevas etapas al final del embudo de conversión: fidelización y recomendación (Rogers, s.f., citado en Piñeiro & Martínez, 2016). Ello porque en un mundo más conectado, la fidelización y recomendación de la marca pueden conllevar a que los clientes pasen a ser prescriptores, así se amplía el alcance de la etapa de acción, expandiendo la base de la demanda.

4.4. Marketing digital en la atracción de clientes

El marketing digital a partir del posicionamiento en la red tiene como objetivo atraer nuevos clientes. Si algún usuario emplea palabras en el buscador relacionado al core del negocio de la organización, un buen posicionamiento haría que la empresa aparezca en los principales resultados. A este tipo de posicionamiento se le denomina SEO (Search Engine Optimization) (NinjaSEO, 2018)

Otro enfoque similar de abordar el tema lo proporciona Chaffey y Ellis-Chadwick (2014), mencionan que el marketing digital es la presencia que se puede lograr en línea de una compañía. El objetivo estaría enfocado en adquirir nuevos clientes y mejorar el servicio a los clientes existentes. Por ende, los recursos invertidos en el posicionamiento online buscan visibilidad a la organización dentro del mar de posibilidades que existen en internet.

Finalmente, la atracción debe estar basada en algunos puntos que deberían desarrollarse junto al posicionamiento para que la captación de nuevos clientes sea un éxito. En primer lugar, los consumidores son los que acceden a la web de la compañía con lo cual se debe proporcionar una comunicación interactiva y bidireccional que facilite el flujo de información. En segundo lugar, se debe crear contenido que sea agradable para el público objetivo que fortalecerá la eficacia del posicionamiento y las redes sociales. Por último, las acciones del marketing digital deben ser medibles de tal forma que permita replantear o ajustar el diseño inicial para que aquellos recursos que se invierten tengan un mejor retorno.

4.5. Contribuciones y limitaciones del marketing digital

El marketing digital, como cualquier herramienta aplicada dentro de una organización, depende de la planificación y la correcta alineación con los objetivos estratégicos propuestos. Al establecerse dicha armonía, los autores Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) señalan que a partir de este punto el marketing digital podrá traer beneficios que sirvan para la obtener las metas impuestas en base a tres elementos:

- **Identificación:** El internet como herramienta para identificar necesidades de clientes y potenciales clientes es muy eficaz. Además, permite que con pocos recursos se pueda visualizar con mayor facilidad el perfil del consumidor y los intereses que estos tienen. Por ende, en el caso de las agencias de turismo, es de vital importancia poder captar las preferencias de su público objetivo y adaptar la oferta que generan a esta demanda.
- **Anticipación:** Los medios digitales, hoy en día, representa un canal informativo en donde los clientes pueden informarse acerca de los servicios que el mercado ofrece. Para el caso

propuesto, dicho medio es clave para que el público objetivo de la organización pueda enterarse acerca de la oferta de la agencia de viajes.

- Satisfacción: A través de una página amigable, información exacta, interactividad y capacidad de respuesta la agencia de turismo puede generar valor hacia el consumidor final. De esta forma, el potencial cliente considerará oportuna y necesaria el uso del medio digital y por ende la probabilidad de optar por los servicios de la agencia se incrementa.

Por otro lado, el marketing digital también resulta beneficioso debido a que es una herramienta que permite centrar la atención en el público objetivo sin incurrir en elevados costos como son las campañas masivas. Resulta importante lo mencionado porque dado el sector de agencias de turismo y la naturaleza de dichas organizaciones, no cuentan con el poder económico para invertir en grandes campañas, pero sí para potenciar el canal digital para atraer clientes. Por otro lado, el modelo de negocio de una agencia exige el conocimiento del potencial consumidor, por ende, la data generada por la implementación de medios digitales referidas a gustos, preferencias, opciones, entre otras, permite abordar de manera eficaz a dicha demanda.

Por último, la capacidad de respuesta generada en la organización frente al público objetivo permite un flujo de información que hace más transparente la oferta establecida. Dicho efecto permite atraer mayores consumidores y fortalecer las relaciones de aquellos interesados en optar por los servicios de la agencia de viajes.

Respecto a las limitaciones del marketing digital están dadas básicamente por no incorporarlo de manera adecuada frente a los objetivos de la organización. La planificación resulta importante al momento de adaptar los medios digitales como canales de promoción. Por estos motivos, Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) identifican la conexión de la estrategia junto al marketing digital como el punto de partida para generar valor y beneficios para las empresas. Estos autores señalan algunas limitaciones referidas al problema de incongruencia entre los objetivos organizacionales y la ejecución del marketing digital:

- No existen responsabilidades claras ni objetivos claros dentro del área que maneja el marketing digital.
- Al no estar alineados con la estrategia, el presupuesto dentro de la planificación resulta insuficiente para que los medios digitales generen un impacto positivo. O podría ocurrir lo contrario, que se malgaste dicho presupuesto dentro de la promoción digital ya que no generan retorno.
- No se genera valor al cliente final y la información recabada no se utiliza para elaborar una oferta diferenciada.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

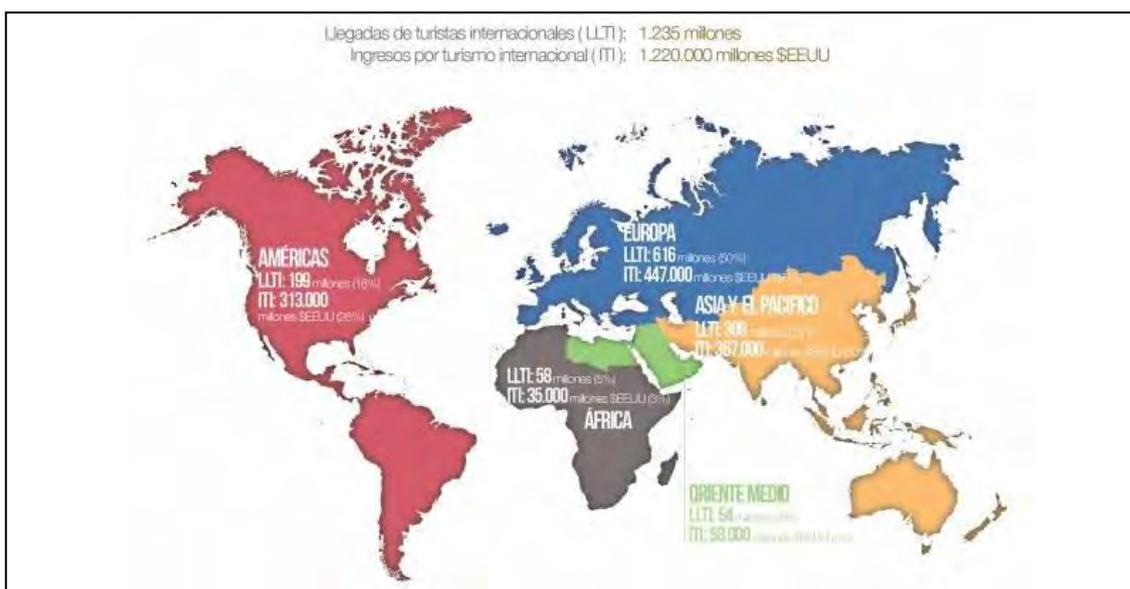
El turismo ha experimentado un prácticamente ininterrumpido, “los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han crecido 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones de dólares en 1980, 495.000 millones en 2000, y 1.220.000 millones en 2016” (OMT, 2017a, p.2). Además, “como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de productos químicos y de combustibles, y por delante de automoción y de alimentación. En muchos países en desarrollo, el turismo es la principal categoría de exportaciones” (OMT, 2017a, p.2). En suma, las perspectivas a largo plazo son de crecimiento, puesto que las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3.3 % anualmente entre 2010 y 2030.

1. El turismo en el entorno global y nacional

En el entorno global, la industria del turismo ha mantenido un crecimiento pese a las dificultades surgidas en el 2016. Según el último número de Turismo Mundial de la OMT (2017a), el flujo y tránsito de turistas aumentaron 3.9% hasta situarse en los 1,235 millones, alrededor de 46 millones más que el año pasado. Esto es evidencia de que, a pesar del clima macroeconómico mundial, el turismo sigue siendo un elemento en crecimiento y que para muchas naciones sigue siendo el motor del desarrollo social y económico. Dicho crecimiento viene siendo una secuencia ininterrumpida desde hace muchas décadas, y que a pesar de las crisis financieras y económicas como la evidenciada en el 2009, no han sido un factor relevante para afectar al sector. Es por esto que el turismo significa una oportunidad para generar mayores beneficios tanto en el ámbito público como privado.

A nivel de destinos más visitados, Europa es el continente con mayor turismo receptivo y concentra el 50% de llegadas de turistas internacionales. En segundo lugar, se encuentra Asia y el Pacífico que ha incrementado su ingreso por turismo receptor exponencialmente concentrando el 25% de llegadas de turistas internacionales: “Asia y el Pacífico se ha situado a la cabeza del crecimiento, con un aumento del 9% en llegadas internacionales, seguida de África (+8%) y las Américas (+3%). En Europa (+2%), la región más visitada del mundo, los resultados han sido desiguales, mientras que los datos disponibles para Oriente Medio (-4%) apuntan a una disminución de llegadas” (OMT, 2017a).

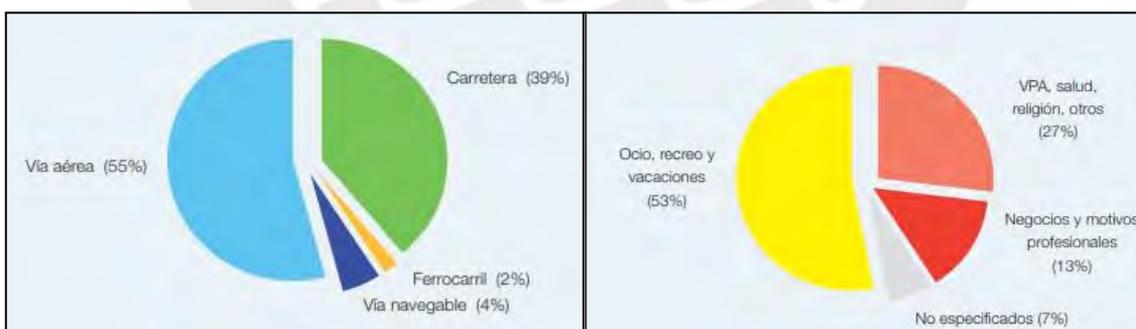
Figura 9: Turismo Internacional 2016



Fuente: OMT (2017a)

Entre las principales opciones de transporte en el turismo receptor internacional, se encuentra en primer lugar el transporte aéreo, en segundo lugar, el transporte por carretera, seguido de la vía navegable y, finalmente, el ferrocarril (Ver figura 11). Además, el turismo receptor tiene distintas motivaciones y en los últimos años se acentúa el interés por realizar viajes de ocio y distracción. Así, en principal motivo del turismo receptor por cuota de mercado es el ocio, recreo y vacaciones, seguido de las razones de salud y religión y, por último, los negocios y motivos profesionales (Ver figura 11) (OMT, 2017a).

Figura 10: Turismo receptor internacional (Transporte y motivaciones)



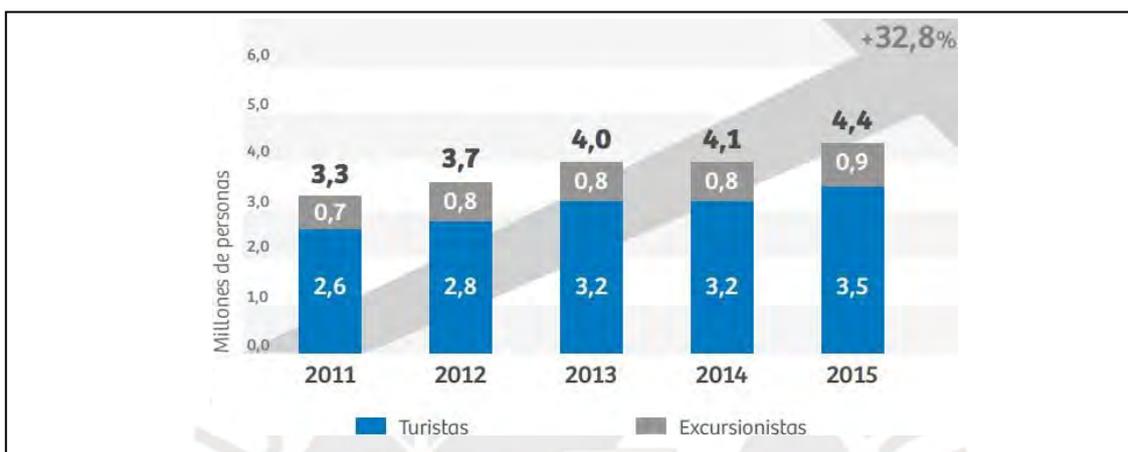
Fuente: OMT (2017a)

El turismo es importante en el entorno nacional, ya que el país goza de elementos culturales y expresiones regionales que pueden incentivar el crecimiento de esta actividad económica bajo una planificación que fomente la integración de los objetivos públicos y privados.

Evaluando los últimos años en el sector, se ve un crecimiento caracterizado por una desaceleración paulatina. En la figura 12 se puede ver ese crecimiento, pues el año 2015 la llegada

de turistas internacionales fue de 4.4 millones, sólo alrededor de 1,1 millones más que en el 2011, es decir, con un crecimiento de 32.8% durante el periodo (MINCETUR, 2016a). Así, la desaceleración del turismo en el panorama nacional pasó a un crecimiento de 1.4% al 2017, lo cual es consecuencia de la caída en la actividad Alojamiento y Restaurantes que representan el 95% del sector (Peñaranda, 2018).

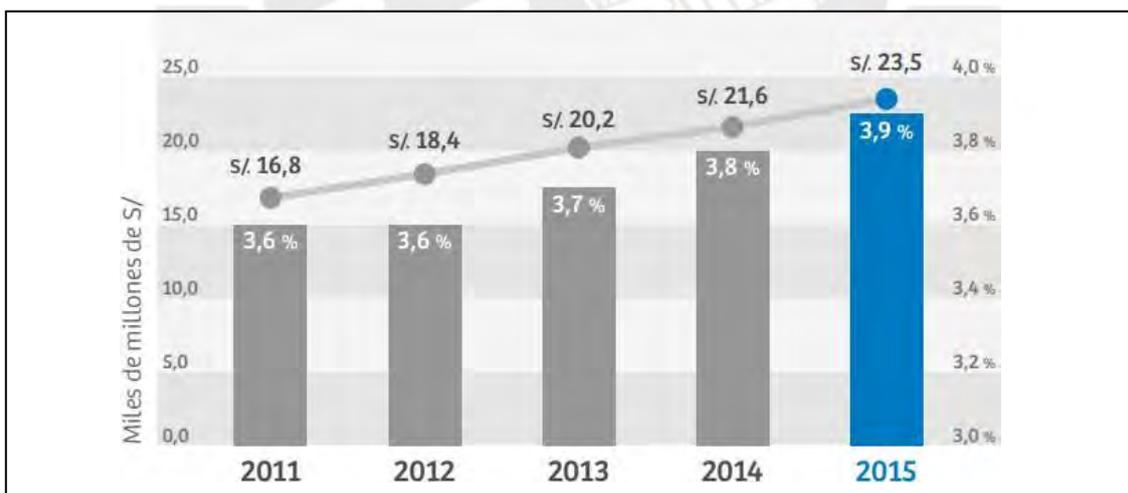
Figura 11: Llegada de visitantes internacionales a Perú



Fuente: MINCETUR (2016a)

El PBI turístico fue de 23.5 miles de millones de soles al 2015, lo cual aportó en 3.9% al PBI total del Perú. La influencia de cada subsector en el PBI será explicada más adelante.

Figura 12: Aporte del turismo al PBI



Fuente: MINCETUR (2016a)

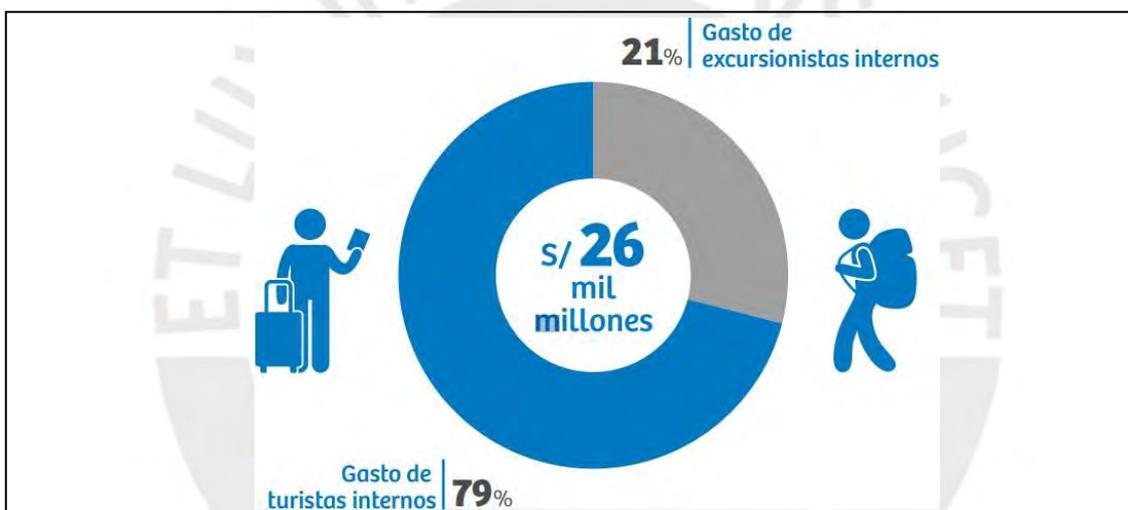
De acuerdo a César Peñaranda (2018), director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial en la Cámara de Comercio de Lima, el sector turismo representa el 3.3% del PBI y genera aproximadamente 1.1 millones de empleos. Sin embargo, “a pesar de sus grandes riquezas naturales y culturales –que incluyen una maravilla del mundo como Machu Picchu y una nueva maravilla de la naturaleza (selva y río Amazonas)-, el Perú no está dentro de los grandes

del sector. Por el contrario, solo recibe el 0.3% del turismo mundial y el 3.5% del turismo en Latinoamérica” (p.17).

Para efectos de la investigación, es importante evaluar el turismo interno y su influencia en el plano económico del país. Mientras el turismo receptivo, en comparación con las exportaciones no tradicionales²⁷, se posicionó como el segundo sector generador de ingresos en el país con un incremento de 47.5% entre el 2011 y el 2015 (MINCETUR, 2016a); el gasto turístico interno es el que más destaca en el consumo turístico interior²⁸ representando el 62% del total.

Este aportó con 6.9% a la economía nacional, lo cual evidencia el aumento de promoción de productos turísticos, así como el mayor interés en la infraestructura turística para hacer atractivos los destinos a nivel regional (MINCETUR, 2016a). Con lo cual el gasto de turistas interno aumentó a S/ 26 mil millones²⁹ (Ver figura 14):

Figura 13: Gasto turístico interno



Fuente: MINCETUR (2016a)

²⁷ Las exportaciones se clasifican en tradicionales y no tradicionales. “Las exportaciones tradicionales incluyen básicamente productos mineros, agrícolas, hidrocarburos y harina de pescado determinados por el Decreto Supremo 076-92-EF. Son considerados como exportaciones no tradicionales las demás partidas arancelarias no señaladas en esa norma y son productos que tienden a tener un mayor valor agregado.” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], s.f.)

²⁸ “Este concepto se utiliza en el marco de la Cuenta Satélite de Turismo y es una extensión del concepto del gasto turístico. Además del gasto turístico interno y receptor, incluye, por ejemplo, las transferencias sociales en especie que benefician a los visitantes, la imputación de los servicios de alojamiento en casas de vacaciones que pertenecen a sus propietarios, etc.” (MINCETUR, 2016a, p.21)

²⁹ Comprende el gasto efectuado por turistas y excursionistas en la adquisición de bienes y servicios de consumo durante sus viajes dentro del país. Los turistas son quienes pernoctan por lo menos una noche en el lugar de destino.

1.1. Tendencias del turismo internacional

El contexto digital de hoy en día busca transformar la interacción entre las compañías y los consumidores. La siguiente figura demuestra la madurez digital a lo largo de los subsectores del sector turismo, donde “1” es el nivel más alto.

Figura 14: KPI's de niveles de maduración digital desde distintos sectores

Dimension	KPI ¹	Travel						Logistics				
		Air travel	Accommodation	Holiday package	Passenger rail	Cruises	Car rental	Trucking	Freight forwarding	Ocean cargo	Rail cargo	Air cargo
Customer behavior	Search volume	2	1	4	3	6	5	3	2	1	4	4
	Share of mobile searches	4	2	5	1	5	3	2	3	5	1	4
	Online bookings	1	3	5	4	n/a	2	5	1	3	4	2
Company response – digital marketing	Coverage	4	1	3	5	2	1	1	5	4	3	2
	Ad depth ²	4	2	3	5	2	1	2	3	5	4	1
	Cost per click ³	5	2	4	6	3	1	3	2	4	5	1
	Average	3.3	1.8	4.0	4.0	3.6	2.2	2.7	2.7	3.7	3.5	2.3
McKinsey Digital Quotient ⁴		41						32				

¹ If 2 sub-sectors show the same value for a KPI, the same rank is given to both
² Number of advertisements shown for a relevant search query
³ Highest EUR value ranked as 1
⁴ The McKinsey Digital Quotient (DQ) measures the digital maturity of corporations in terms of strategy, organization, culture, and capabilities on a scale of 0 to 100. Digital leaders score 62 on average

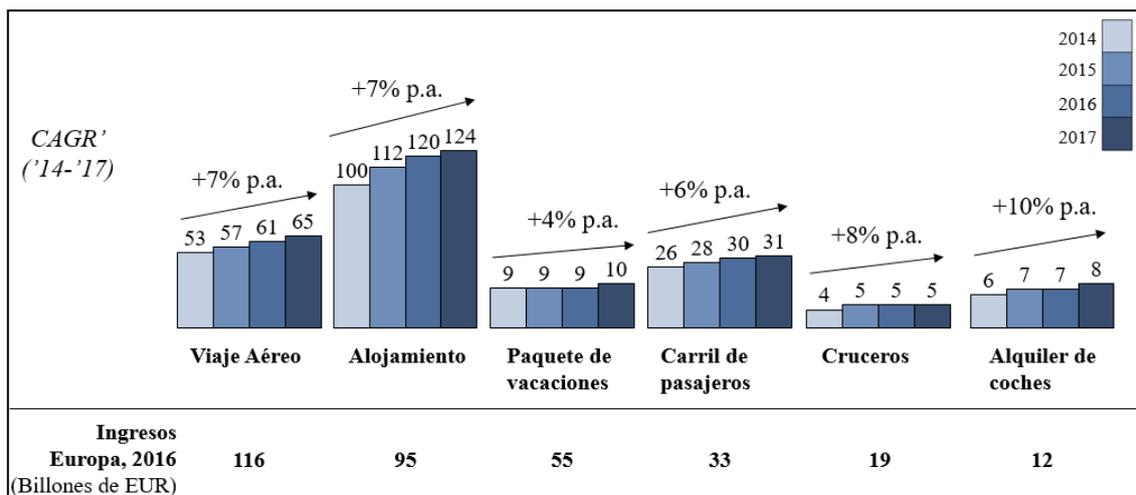
Fuente: McKinsey (2018)

La madurez digital se ha logrado mayormente en el eje del comportamiento del consumidor, particularmente en la compra de viajes a través de medios online, en la reserva de hospedaje y también en lo que respecta al mercado ferroviario (McKinsey, 2018). Por otro lado, la respuesta de la compañía a través de marketing digital se ha logrado mayormente en el subsector de alquiler de vehículos dentro del sector viaje/turismo.

La comodidad de los consumidores utilizando canales digitales y online en sus interacciones con compañías de viajes se refleja en tres medidas: volúmenes de búsqueda, participación móvil y reserva online. El número de volúmenes de búsqueda (*search volumes*) es mayormente utilizado para fines de consulta sobre alojamiento, posiblemente porque está fragmentado, con cientos de hoteles y opciones de autoservicio para elegir (McKinsey, 2018).

En suma, el volumen de búsquedas en línea está creciendo en todos los subsectores de la industria de viajes, lo cual posibilita al turista acceder de forma directa a los servicios. Es decir, en tanto el Internet provee de acceso directo a la información de los proveedores de servicios y/o productos turísticos, mayor será la compra o reserva de éstos de forma unidireccional, sin intermediarios.

Figura 15: Búsqueda online en los subsectores del turismo



Fuente: McKinsey (2018)

A propósito, el subsector de alojamiento, por ejemplo, muestra el mayor uso de búsqueda online que se debe a la transformación del sector, quizás, por el auge de la economía compartida con la plataforma Airbnb.

1.2. Tendencias del turismo nacional

El perfil de turista está cambiando hacia nuevas formas de viajar y percibir dicha experiencia, y en coherencia con la dinámica mundial y la globalización, nuestro país no queda relegado a este fenómeno.

Es importante describir cómo el contexto cambia con el uso de tecnología, lo que afecta la búsqueda de información turística en Perú. Según un estudio de PromPerú (2015), acerca del vacacionista digital, más del 50% considera importante buscar información antes del viaje. Esto evidencia un cambio generacional en cuanto a la confianza del uso de medios digitales por parte de los viajeros, que además consideran las transacciones electrónicas una opción preferente, razón por la que están cambiando las estrategias de venta de las organizaciones.

En adición, el uso del Smartphone subió en un 5.6% en el 2015 respecto al 2014, siendo el 61% jóvenes entre 18 y 24 años. Dicha información es relevante para el estudio de caso ya que se puede identificar un mercado que necesita constantemente de herramientas digitales para realizar sus actividades diarias o periódicas, algo que pueden aprovechar las empresas turísticas. Continuando con los hallazgos de este estudio, se han definido algunas características del vacacionista nacional, cerca del 76% son de niveles socioeconómicos A, B y C y el gasto promedio del vacacionista digital es de 490 soles. Estas cualidades deben ser tomadas en cuenta al ofrecer un servicio turístico y orientarlas hacia el nuevo comportamiento digital del cliente. Por

otro lado, los viajeros de la generación *millennial*³⁰ son los que más volumen de personas y mayor crecimiento tienen dentro de las actividades turísticas, con un crecimiento promedio anual de 6%. Este aspecto es importante, debido a que las cualidades mencionadas anteriormente coinciden en su mayoría con las características de este grupo generacional (PromPerú, 2015).

1.3. Las AAVV en Perú

Para desarrollar el contexto en el que se desenvuelven las agencias nacionales, la información que se describirá a continuación está basada en el “Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR”, en donde se expone las buenas prácticas de dichas organizaciones. Además, se complementa con información de instituciones como el Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR) y Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT).

La siguiente figura muestra el valor bruto de producción de las AAVV comprende la comisión que reciben por la prestación del servicio de viajes organizados. Así, al 2011 la producción se calculó en S/ 867,0 millones, el consumo intermedio en S/ 307,0 millones y el valor agregado en S/ 560,0 millones (MINCETUR, 2015).

Figura 16: Cuenta de producción de las actividades de las AAVV

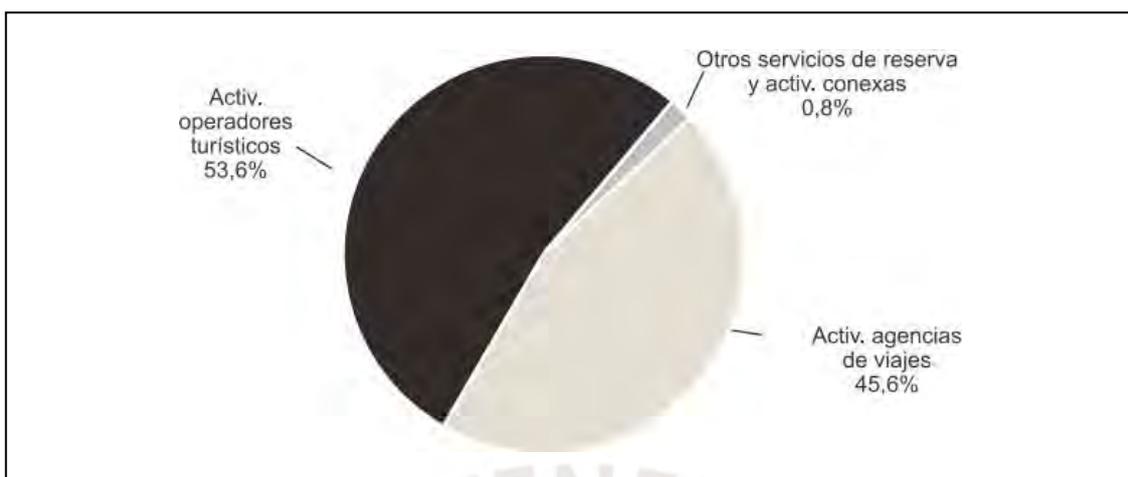
CUADRO N° 4.9 Cuenta de Producción de las Actividades de Agencias de Viajes y Otros Servicios de Reservas, 2011 (MILLONES DE SOLES)	
Rubro	Valor
Valor Bruto de Producción	867,0
Consumo Intermedio	307,0
Valor Agregado Bruto	560,0
Remuneraciones	362,0
Impuestos	2,0
Ingreso mixto	121,0
Excedente de explotación	75,0

Fuente: MINCETUR (2015)

De acuerdo a la información de la Cuenta Satélite de Turismo (2011-2015), las AAVV tienen el 45.6% de participación en la producción de servicios de reserva turística siendo el segundo servicio que produce más entre los intermediarios.

³⁰ Refiere a la generación nacida entre 1980, 1990 y primeros años 2000.

Figura 17: Producción de actividades de intermediarios turísticos

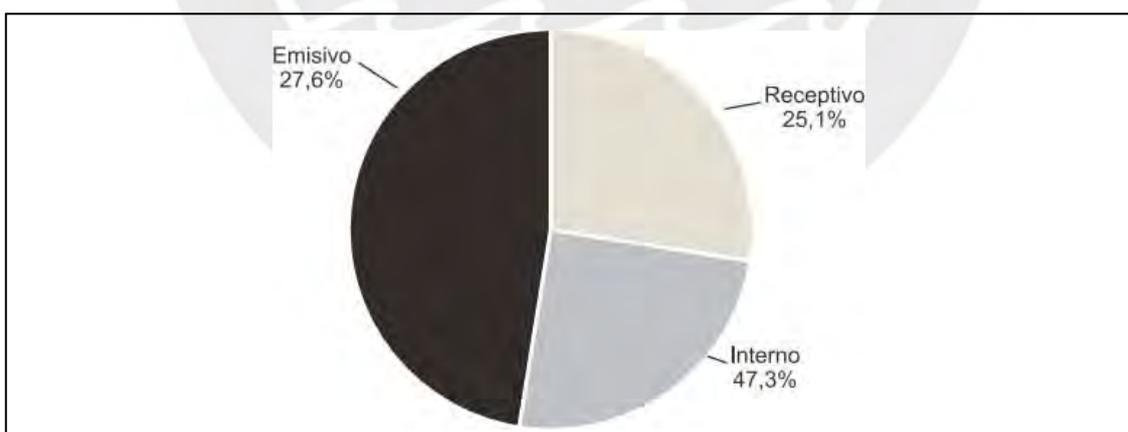


Fuente: MINCETUR (2015)

Además, las AAVV generaron una fuerza laboral de 29 087 empleos, donde 79,6% son asalariados y el resto independientes.

Para efectos de la investigación, cabe mencionar el contexto de las AAVV que ofrecen servicios de turismo interno, es decir, a los viajeros nacionales. Quienes conforman el 47,3% de las ventas de paquetes turísticos (Ver figura 19). De acuerdo al Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR, 2016), el 33,3% de la población peruana viajó dentro del país. De los cuales, “más de la mitad de los turistas internos (56,8%) están comprendidos entre los 25 y 54 años, 51,9% son del sexo masculino y 48,1% femenino.”

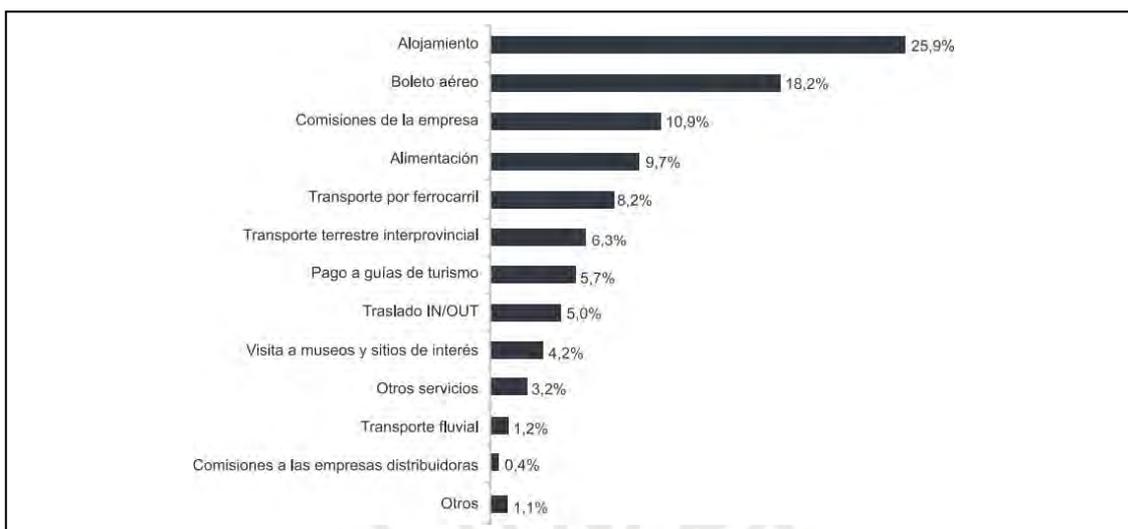
Figura 18: Valoración bruta del paquete turístico por tipo de turismo



Fuente: MINCETUR (2015)

En el turismo interno, el valor promedio del paquete turístico más vendido es de S/ 1 741 (incluye 4 noches), y dentro de sus componentes más demandados se encuentran el alojamiento con un 25,9% y el boleto aéreo con un 18,2%. Así, la comisión que cobran las empresas intermediarias representa el 10,9%.

Figura 19: Demanda del paquete turístico por el turista interno



Fuente: MINCETUR (2015)

Finalmente, el servicio proporcionado por las AAVV según el tipo de turismo, muestra una valoración neta³¹ porcentual de 45,9% del turismo interno, que lo sitúa por encima del turismo receptivo y el emisivo. Además, dentro de los servicios sueltos³², el turismo interno es el segundo en el consumo con una valoración neta de S/ 40,2 millones.

Figura 20: Valoración de consumo de AAVV según tipo de turismo

CUADRO N° 4.11 VALORACIÓN DEL CONSUMO DE LAS ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES Y OTROS SERV. DE RESERVAS, SEGÚN TIPO DE COMERCIALIZACIÓN, 2011 (MILLONES DE SOLES Y PORCENTAJE)				
Tipo de comercialización	Valoración (Millones de S/)		Valoración (%)	
	Bruta	Neta	Bruta	Neta
Total	4 994,7	4 792,2	100,0	100,0
Paquete turístico	4 651,2	4 448,8	93,1	92,8
Receptivo	1 166,7	992,9	23,4	20,7
Interno	2 202,0	2 202,0	44,1	45,9
Emisivo	1 282,5	1 253,9	25,7	26,2
Servicio suelto	343,4	343,4	6,9	7,2
Receptivo	35,7	35,7	0,7	0,7
Interno	40,2	40,2	0,8	0,8
Emisivo	267,5	267,5	5,4	5,6

Fuente: MINCETUR (2015)

³¹ “El procedimiento de pasar de una valoración bruta a una valoración neta requiere de información de los flujos de entradas y salidas de residentes y no residentes y, adicionalmente, la compra de pasajes en aerolíneas no residentes en el país, que debe excluirse para obtener el valor en términos netos” (MINCETUR, 2015)

³² Servicios sueltos o independientes: boletos aéreos, alquiler de vehículos, servicios de información y guías turísticas, y por ello también reciben comisiones.

Finalmente, la mayoría de agencias de turismo se encuentran en Lima. El total de agencias llegan alrededor de 5,729 unidades de negocio entre agencias mayoristas, minoristas y operadores de turismo. De este total, el 69,6% de empresas dedicadas a estos servicios operan en el departamento de Lima y en el Cusco. Le siguen en importancia los departamentos de Arequipa (6,3%), La Libertad (2,8%), Puno (2,8%) y Loreto (2,6%) (INEI, 2014).

1.3.1. Retos de las AAVV en el Perú

Al respecto, el APAVIT (2011, citado en El Comercio, 2011) estima que entre el 55% y 60% de las agencias de viaje es informal en el Perú, además, las agencias que no actúan bajo la normativa legal atienden aproximadamente a 1.5 millones de turistas extranjeros. Este es un reto principal de las AAVV en el Perú, pues los negocios no crecen estratégicamente y perjudican el sistema económico en general y su potencial turístico.

Ante esta situación, si bien las diversas instituciones en el sector turístico del país buscan mantener ciertos márgenes de calidad en las empresas relacionadas, aún el interés por invertir es bajo en términos de recursos humanos, tecnología, tercerización de servicios, etc. Las AAVV, por ejemplo, están en la necesidad de capacitar a sus colaboradores para contar con un personal calificado³³: “Los servicios turísticos son prestados por personas, de ahí la importancia del grado de profesionalismo y la atención al cliente” (Ferez, 2010, p. 10).

En cuanto a la tecnología, “el sector turístico es uno de los que más se ha visto influenciado por la web, una herramienta que permitió a los usuarios acceder a interesantes ofertas sin la intermediación de una agencia de viajes. Costos bajos, variedad de productos y servicios, además de la posibilidad de conocer las experiencias de otros usuarios enriqueció el catálogo vacacional poniéndolo al alcance de un clic” (Revista Semana, 2014). Este es un reto importante que tienen que asumir las AAVV para llegar de una manera más rápida y eficiente al consumidor, por ende, es necesaria la adaptación de sus canales web para cooperar con los demás servicios turísticos y mantenerse en el mercado.

A propósito, las razones por las que muchas AAVV en Perú no invierten en tecnología digital se debe a los siguientes motivos: El primero por falta de entrenamiento y la poca cultura tecnológica por parte de la planta alta de las agencias turísticas (gerentes, directores, jefes, etc.), factor que está relacionado a la edad. Segundo, una visión de corto plazo que impide armar las estrategias necesarias para crecer sosteniblemente. Finalmente, los costos en los que se incurre en

³³ “Persona designada por la Agencia de Viajes y Turismo para atender a los turistas que solicitan información sobre los servicios prestados en sus respectivos establecimientos, que cuenta con formación, capacitación y/o experiencia acreditada para asesorar y orientar sobre los servicios que ofrece” (MINCETUR, 2016, p. 3).

la adquisición de estas tecnologías suelen ser muy alto, con lo cual algunas directivas suelen ser muy reticentes a estos cambios (MINCETUR, 2013).

El ejemplo más claro de uso de sistemas tecnológicos entre los distribuidores del sector es el GDS (Global Distribution System), que se encarga de vincular la labor de las agencias de viajes con los demás agentes asociados como transporte, hospedaje, proveedores, entre otros. Este sistema podría ser un sustituto para las AAVV porque puede ofrecer el mismo servicio y con un potencial mejor a la hora de encontrar bases de datos amplias para generar itinerarios sistemáticamente.

Las AAVV, finalmente, a fin de sobrevivir en el mercado, deben buscar la eficacia de la integración de las herramientas digitales y el capital humano que llevarán a la obtención de objetivos organizacionales y darán un valor agregado a sus servicios.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras haber delimitado tanto teóricamente como contextualmente la gestión turística, las agencias de viajes y el marketing digital en la atracción de clientes; el siguiente capítulo explica detalladamente el modo en que procede la investigación en campo para lograr los objetivos del estudio. Es decir, se describe el proceso de planificación, estructuración y descripción de los métodos y técnicas necesarias para obtener resultados y respuestas a fin de cumplir con los objetivos planteados.

De manera práctica y concreta en este apartado se pretende describir los métodos utilizados en la investigación para levantar la información que, más adelante, será sistematizada y analizada a fin de entender la influencia del marketing digital en la atracción de consumidores de las AAVV en Lima. Cabe mencionar que se busca tener una comprensión holística del sistema turístico, lo que se logrará abarcando tanto los conocimientos de funcionarios de los organismos turísticos involucrados (AAVV), así como las preferencias del público objetivo relevante (viajeros nacionales).

1. Alcance de la Investigación

La presente tesis será abordada a través de un alcance correlacional-causal debido a que se pretende analizar la influencia de las estrategias del Marketing Digital de las AAVV en la atracción de los viajeros nacionales.

Para empezar, es correlacional porque supone una relación entre las variables Marketing digital y Atracción de clientes en las AAVV, teniendo como finalidad conocer el grado de asociación que existe entre estos conceptos en un contexto en particular (Baptista, Fernández, & Hernández, 2010). Además, la correlación es hipotéticamente positiva porque al aplicar la estrategia de marketing digital en las AAVV aumenta la atracción de clientes.

Asimismo, es causal porque identificamos una variable que sucede primero (las estrategias de marketing digital) y una variable que es efecto o consecuencia (el nivel de clientes atraídos para tomar los servicios de las agencias). De modo que contamos con una variable independiente y una dependiente:

Para establecer causalidad antes debe haberse demostrado correlación, pero además la causa debe ocurrir antes que el efecto. Asimismo, los cambios en la causa tienen que provocar cambios en el efecto. Al hablar de hipótesis, a las supuestas causas se les conoce como variables independientes y a los efectos como variables dependientes (Baptista et al., 2010, p. 101).

Se llega a esta definición porque se trata de una investigación no experimental, ya que no pretende manipular las variables independientes que, para el caso, sería el Marketing Digital:

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural” (Baptista et al., 2010, p. 150).

Por otro lado, presenta un diseño transeccional, pues busca “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Baptista et al., 2010, p. 151).

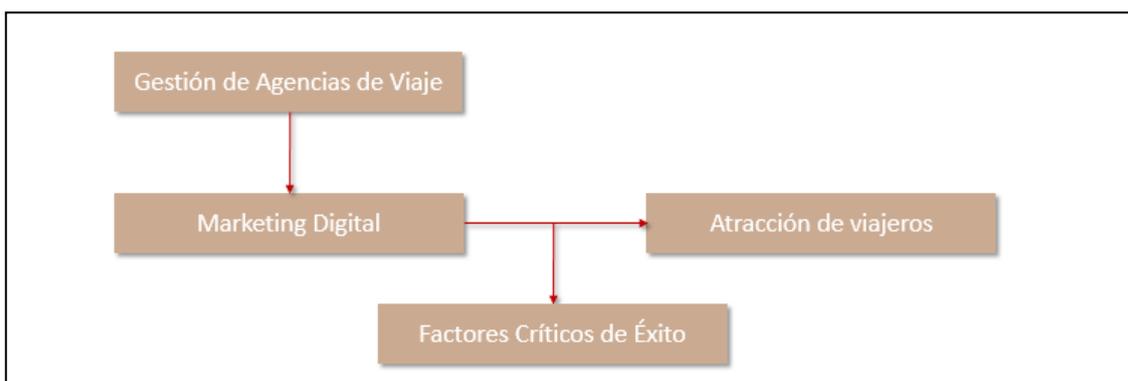
Es importante resaltar que, además de tomar las estrategias del Marketing digital como variable independiente, las variables intervinientes descritas en el marco teórico como Factores Críticos de Éxito permiten indagar a profundidad en los elementos que también influyen en la atracción del consumidor. Dichos elementos serán valorizados por los viajeros nacionales para identificar cuáles y en qué grado inciden en su decisión de contratación de una AAVV.

Por tanto, esta investigación cuenta con una hipótesis multivariada “en donde ciertas variables intervienen modificando la relación [hipótesis con presencia de variables intervinientes]” (Baptista et al., 2010, p. 102)

Los FCE son también “variables predictoras” en tanto se perciban dentro de las estrategias del marketing digital de las agencias: “Todos los estudios transeccionales causales nos brindan la oportunidad de predecir el comportamiento de una o más variables a partir de otras, una vez que se establece la causalidad. A estas últimas se les denomina variables predictoras” (Baptista et al., 2010, p. 157). Así, en base a este análisis se identificarán fortalezas y oportunidades de mejora que el marketing digital genera frente a la atracción de clientes, por ende, servirá para las propuestas de mejora para las AAVV en Lima.

Dicho eso, el alcance de la investigación permitirá no sólo conocer la relación entre el Marketing digital y la atracción de clientes turistas, sino también identificar los factores críticos de éxito (FCE) que influyen en la preferencia del cliente como se muestra en la siguiente figura:

Figura 21: Modelo de análisis correccional-causal



2. Diseño Metodológico

El análisis será abordado a través de un enfoque mixto, lo cual implica el uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para tener un entendimiento integral del sistema turístico de las agencias de viaje y lograr los objetivos de la investigación. Según Baptista, Fernández y Hernández (2010), este enfoque sirve para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio. En ese sentido, es importante recabar los datos cualitativamente en base a las agencias de turismo en Lima Metropolitana y cuantitativamente en base a la percepción de los consumidores turistas.

El enfoque cualitativo se caracteriza por tener una recolección de datos no numéricos, ya que estos estudios pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Por otro lado, el enfoque cuantitativo básicamente consiste en una recolección de datos para demostrar una hipótesis a través de un análisis estadístico con muestra numérica (Baptista et al., 2010).

Para el caso de datos cualitativos, se realizarán entrevistas a expertos en el sector turismo, gestión de AAVV y marketing digital. Asimismo, se realizará una observación cualitativa, lo cual implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales con un papel activo, así como con una reflexión permanente, atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Baptista et al., 2010). Para la presente investigación, la observación se enfocará en observar las páginas webs, redes sociales y otras páginas webs de diversas AAVV para evaluar cómo es que están realizando su estrategia de marketing para llegar al consumidor.

Para los elementos cuantitativos, la base del análisis son los potenciales clientes o público objetivo de las agencias de viajes. De esa forma se evaluará la percepción y preferencias respecto a la importancia de variables consideradas en el servicio de las AAVV. Estas métricas están enfocadas en identificar los FCE que puedan repercutir en la atracción del cliente, por ende, en el retorno sobre la inversión en herramientas.

3. Herramientas de investigación

El trabajo de campo está dividido en dos fases. En primer lugar, la fase de exploración que se enfocará en recoger información en base a entrevistas. En segundo lugar, la fase concluyente, la que tendrá como objetivo recolectar información cuantitativa a través del uso de la una encuesta.

3.1. Fase exploratoria

En la fase exploratoria, se usarán herramientas de recojo de información cualitativa, en este caso entrevistas a profundidad a expertos. Esto nos permitirá tener un enfoque claro acerca del sector turismo y del papel de las AAVV en esta realidad. A continuación, se detalla la importancia de esta herramienta.

3.1.1. Entrevistas a profundidad

Es necesario realizar entrevistas a expertos para tener la posibilidad de ampliar nuestra visión acerca del turismo, de la gestión de AAVV y de la aplicación del marketing digital. Además, la información recabada permitirá entender la realidad y la situación actual en la que se encuentran las AAVV.

La entrevista a profundidad es una herramienta que permite al entrevistador obtener información del entrevistado frente a un tema en específico (Pasco & Ponce, 2015), lo cual es importante al tratarse de expertos en temas de turismo y marketing digital. Los expertos que son parte de esta etapa son profesionales especialistas en el tema de turismo y gestión de AAVV. Las entrevistas realizadas fueron semi – estructuradas, lo que significa que se contó con un apartado de preguntas establecidas previamente (ver anexo A), aunque se desarrollaron con flexibilidad, ya que permite adaptar la conversación a las necesidades del entrevistador y el recojo de información relevante para el estudio.

3.1.2. Observación

La observación será esencial en nuestra investigación para analizar actualmente cómo es que las agencias de viaje se dirigen a los viajeros nacionales; con la finalidad de ver si las propuestas de valor de las AAVV se dirigen a los viajeros nacionales mediante sus canales digitales, con la finalidad de ver si su propuesta de valor y los FCE que considera el viajero están siendo comunicados en la estrategia de marketing digital. Particularmente la observación se delimita al espacio y realidad virtual del entorno que transmiten las AAVV a los viajeros. En ese sentido, nos enfocaremos en los distintos sitios web que manejan las AAVV como páginas web y redes sociales (Facebook, Instagram) para analizar sus estrategias de comunicación de cara al cliente.

3.2. Fase concluyente

En la fase concluyente de la investigación se utilizó la herramienta cuantitativa de la encuesta. En este apartado se detallará su concepto e importancia.

3.2.1. Encuestas

Se empleó la herramienta encuesta debido a que esta tiene como objetivo estandarizar la información recolectada de los participantes acerca de un tema en específico (Pasco & Ponce, 2015), en este caso, la valoración de ciertos atributos que generalmente las AAVV brindan dentro de sus servicios.

Esta herramienta tiene tres secciones, la primera para conocer datos generales de los participantes con preguntas de filtro, la segunda respecto a su comportamiento como turistas propiamente dichos y la última respecto a su valoración de los atributos de una AAVV (ver anexo C). La encuesta nos permitirá evaluar principalmente los FCE que deberían tomar en cuenta las AAVV en su estrategia de promoción y comunicación por medios digitales. Además, es relevante emplear dicha herramienta ya que nos permitirá analizar un público objetivo potencial para las AAVV de Lima Metropolitana que gestionan el turismo interno, es decir, dentro del país.

Se trabajó un muestreo probabilístico simple para el caso de los viajeros nacionales abarcando tanto clientes actuales de las AAVV como los potenciales. Pues, la encuesta permite hacer preguntas de filtro para identificar a los usuarios que ya hayan tenido una experiencia y/o acercamiento con una AAVV y los que no, ya que ello nos permite analizar la valoración de los servicios turísticos que las AAVV ofrecen y cómo se podría desarrollar la gestión de la atracción a través del marketing digital integrando los FCE.

Finalmente, la investigación se concentra en la población de Lima metropolitana, por ende, se trata de un muestreo por racimo, es decir, que los resultados pueden extrapolarse al resto de la población.

4. Selección muestral

En la selección muestral describiremos los parámetros de nuestro universo o población, el cálculo y la representatividad de la muestra tanto para la fase exploratoria como concluyente.

4.1. Entrevista

El tipo de muestra es no probabilístico porque permitirá elegir una selección en el universo que ayude a tener una aproximación y percepción de información especializada en la gestión del turismo, AAVV y marketing digital.

Para el enfoque cualitativo, no se utilizan fórmulas, sino que el muestreo no probabilístico depende de la decisión y las necesidades de la investigación. Por ese motivo, las muestras no

probabilísticas aportan de forma específica con lo que le interesa al investigador. Como menciona Hernández et. al. (2010): “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, 2010, p. 176), lo cual evidencia la importancia y relevancia de la toma de decisión frente a los resultados cualitativos recogidos.

Se realizaron cinco entrevistas con expertos en turismo y en la gestión de AAVV y/o Marketing Digital (ver anexo B). Se abarcaron conocimientos respecto a las AAVV y sus estrategias para atraer clientes: Agencia JKL, Agencia MNO, Agencia DEF, Agencia ABC y Agencia GHI. Las cuales corresponden a un mismo perfil, ya que apuntan a los niveles socio-económicos A y B, con un enfoque en viajeros con un rango de edad entre los 25 y 60 años de edad.

En la siguiente tabla se observan los detalles de las entrevistas realizadas, de las cuales algunas cuentan con el consentimiento informado (ver anexo E):

Tabla 5: Entrevistas realizadas

Descripción	Nombre:	Fecha:	Lugar:
Experto en el sector turismo y AAVV (Gerente General de la <i>Agencia JKL</i>)	Bernard Schleien	21/05/2018	Lima
Experto en Marketing Digital de AAVV (Asistente de Marketing de <i>Agencia GHI</i>)	Jainor Paz	28/10/2018	Lima
Gerente de Marketing de AAVV	Manuel Vigo	28/06/2018	Lima
Experta en la gestión de AAVV. (General Manager de <i>Agencia MNO</i>)	Diana Spehn	23/07/2018	Lima
Experto en la gestión de AAVV (Gerente general de <i>Agencia DEF</i>)	Jennifer Miranda	20/08/2018	Lima
Experta en el sector turismo y AAVV. (Agencia de Viaje <i>Agencia ABC</i>)	Isabel Sarmiento	17/08/2018	Lima

4.2. Encuestas

Para la ejecución de las encuestas, en primer lugar, se realizaron los cuestionarios de las encuestas de los vacacionistas nacionales en Lima metropolitana (ver anexo C). Además, para poder identificar la importancia de las variables expuestas en la encuesta, se utilizó la escala de Likert.

La escala Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Baptista, 2010, p. 245), es por esto, que la escala de Likert es fundamental para poder identificar variables dentro del servicio de las agencias de viajes que el público objetivo valore de forma distinta.

Al construir una escala de Likert, debido a que mide la reacción frente a preguntas o afirmaciones, es necesario que cada premisa o variable sea explicada de forma correcta para que los participantes puedan brindar una valoración frente al mismo elemento. Así, se busca reducir la subjetividad en cuanto a interpretaciones variadas.

Para el caso de la encuesta, la herramienta recoge 15 criterios extraídos de la revisión de la literatura, valorados en una escala de Likert de 5 posiciones (1 es muy poco importante, 2 es de poca importancia, 3 es medianamente importante, 4 es importante y 5 es muy importante).

Para el cálculo del tamaño de la población, basándonos en el reporte del Perfil del Vacacionista Nacional desarrollado por PromPerú (2016c), ésta se compone de 1,380,000 viajeros nacionales que hacen turismo interno, de los cuales el 85% (1,173,000) pertenecen a Lima como ciudad emisora. Ante ello, la muestra fue segmentada rango de edad entre los 24-45 años de edad ya que es considerada la población más activa en el sector y que mantiene un contacto cercano y uso de medios digitales, lo cual representa a 598,230 viajeros. Finalmente, se considera el sector socio-económico A y B que son quienes están más presupuestados a hacer turismo y representan el 26.5% de la población, con lo cual la muestra se reduce a 158,530 viajeros (Ver Tabla 5).

Para el caso del cálculo de la muestra, se cuenta con el público objetivo descrito anteriormente que lo conforman 158,530 viajeros nacionales de Lima entre 24 y 45 años de nivel socio-económico AB. Con un error de 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 384 viajeros nacionales (Ver Tabla 6). Los mismos que se estratificaron por edad y género, ya que son variables importantes en tanto su realización de viajes de turismo y uso de medios digitales.

Tabla 6: Tamaño de la población

Cálculo del tamaño de la Población	
Total de viajeros nacionales	1,380,000
Lima (85%)	1,173,000
Edad de 25 - 45 (51%)	598,230
Nivel socio-económico AB (26.5%)	158,530

Tabla 7: Tamaño de la muestra de viajeros nacionales de Lima metropolitana

Cálculo del tamaño de la Muestra	
Tamaño de la Población	158,530
Nivel de Confianza	95%
Error Máximo	5%
Tamaño de la Muestra	384

5. Secuencia metodológica

Se medirá secuencialmente las variables; en primer lugar, por un enfoque cualitativo ya que el análisis recopilará información de la gestión de agencias de viajes, marketing digital y el sector turismo en base a la realización de entrevistas a profundidad a expertos seleccionados dentro de una muestra no probabilística. Por tanto, una unidad de análisis abarca los miembros de la organización y al tratarse de una muestra reducida, las herramientas cualitativas brindarán una aproximación en la gestión del servicio.

En segundo lugar, un enfoque cuantitativo permitirá analizar las preferencias y percepción de ciertas variables que unidas a una estrategia de marketing digital mejoraría la atracción de clientes en las agencias de viajes. Por lo tanto, la otra unidad de análisis abarca a los turistas nacionales de Lima metropolitana de niveles socioeconómicos A y B que se encuentren entre el intervalo de edad de 25 -30. Dicha segmentación responde a algunas características en común que se encuentran dentro de la población y que están relacionadas directamente con el fenómeno a estudiar, para este caso, la relación con herramientas digitales, poder adquisitivo y preferencia por realizar turismo al menos una vez al año. Al tratarse de una muestra más amplia, las herramientas cuantitativas nos brindarán una aproximación más exacta en la experiencia del consumidor ante el servicio ofrecido a través de una estrategia de marketing digital. A continuación, en base a las preguntas de investigación, se explicará de qué manera el enfoque mixto abarca el recojo de data para lograr el análisis del marketing digital como estrategia para atraer clientes.

6. Estrategia metodológica

A continuación, por pregunta, se presentarán las variables, instrumentos y herramientas de medición para la recolección de datos.

En relación a la pregunta principal: ¿Cómo influye la estrategia de Marketing Digital que integre los factores críticos de éxito para atraer clientes (viajeros nacionales) en las agencias de turismo de Lima Metropolitana? Ante lo cual, como parte de la hipótesis, se pudo identificar que la variable que se vería influida por dicha estrategia sería la atracción a los clientes. Esta variable dependiente se medirá a partir de las variables intermedias en las que están involucrados el marketing digital y la integración de FCE.

En primer lugar, el instrumento y técnica de recolección de datos será a través de encuestas dirigidas a los turistas que cumplan con la segmentación antes especificada, lo que permitirá medir las preferencias y valoración frente a las variables expuestas. Los resultados de la encuesta son relevantes para la investigación ya que conllevará a identificar elementos que considera el cliente al contratar los servicios de una agencia de viajes respondiendo a la pregunta:

¿Cómo son el comportamiento, las preferencias y necesidades del público objetivo (viajeros nacionales) al contratar una agencia de viajes?

A partir de la realidad observada se busca comprender cómo los FCE están presentes en las estrategias de marketing digital de la AAVV con lo cual se responde a la pregunta: ¿Cómo se desarrollan las estrategias de marketing que aplican actualmente las agencias de viaje?

Así también, para entender la dinámica en la cual se encuentra las AAVV junto al marketing digital en el contexto peruano, se realizarán reuniones con referentes importantes del sector, así como gerentes y encargados de las áreas de marketing de AAVV y especialistas en gestión. Dichas actividades son cruciales para comprender y ampliar la visión del comportamiento del público objetivo y la utilización de las herramientas más importantes enfocadas en atraer clientes. De esta manera se busca responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo los factores críticos de éxito se integran en la gestión del Marketing Digital para atraer clientes turistas en las agencias de viaje?

En el siguiente apartado se presenta el análisis de los datos recogidos a través de las herramientas de medición antes mencionadas, donde primero se presentan los hallazgos de las encuestas para evaluar los FCE, luego se describen las estrategias de marketing digital empleadas por las AAVV a través de una observación en tiempo real de sus plataformas virtuales. Finalmente, se analiza la influencia de los FCE en la estrategia de marketing digital según el modelo AIDA para medir el grado de atracción de clientes de las agencias.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS HALLAZGOS

A continuación, el presente capítulo muestra los hallazgos de la recopilación de datos, realizada mediante las herramientas de medición detalladas en el capítulo anterior: entrevistas a profundidad, encuestas al consumidor y realidad observada. En primer lugar, la información recabada de las encuestas permite hacer un diagnóstico de los elementos valorados por los clientes turistas, es decir, los FCE que influyen en su decisión al contratar los servicios de una AAVV. En segundo lugar, tanto la información de las entrevistas a expertos como la realidad observada evidencian los métodos y técnicas de marketing y medios digitales que se usan actualmente en la gestión de las AAVV para atraer turistas.

En análisis contiene tres secciones que conforman la secuencia de la investigación en base a los objetivos planteados. En la primera se presentan los FCE de una AAVV según la información recabada de las encuestas, lo cual cumple con el objetivo de describir el comportamiento, las preferencias y necesidades del público objetivo (viajeros nacionales). En la segunda, en base a la realidad observada, se presentan los FCE presentes en el marketing digital de las AAVV para analizar el desarrollo de las estrategias de marketing que aplican actualmente estas empresas. Finalmente, en la tercera se usan los hallazgos de las entrevistas a expertos para plantear un modelo donde se evalúen los FCE integrados en el modelo AIDA de marketing digital para atraer clientes.

1. Evaluación de los FCE en las AAVV

La encuesta realizada a los viajeros nacionales que residen en Lima Metropolitana consintió en comprender la importancia que le dan los turistas a las características y elementos de los servicios de las AAVV para decidir si viajar o no por intermedio de éstas. De este modo, las distintas valoraciones que los consumidores o potenciales consumidores dan a éstos elementos permiten identificar y describir los FCE de las AAVV para atraer clientes.

En primer lugar, se analizan los datos generales de la muestra encuestada que reflejan las características y el comportamiento del mercado. Los resultados obtenidos a través de los viajeros nacionales encuestados, nos indican que el 55.8% de los participantes realizan de dos a cuatro viajes por turismo en un año. Mientras que el 34.1% realiza más de cuatro viajes y el 10.1% realiza un viaje en un año (ver anexo D).

Asimismo, respecto al tipo de turismo de preferencia en el mercado, el 70.6% de los encuestados tienen una inclinación de preferencia por el turismo cultural. Luego, se posiciona el turismo de aventura con el 60.3% de preferencia. En adición, el tercero considerado fue el turismo rural con 30.9% de preferencia (ver anexo D). Es importante tomar en cuenta el contexto geográfico porque este ofrece cualidades respecto a la riqueza histórica, paisajes propicios para hacer actividades de ciclismo, montañismo, surf, canotaje, entre otras; y ciudades menor cosmopolitas como tribus en la selva.

El 50.4% de los viajeros nacionales encuestados nunca ha contratado los servicios de una AAVV para planear su viaje de turismo dentro de Perú y sin embargo todos han realizado viajes dentro del país (ver anexo D). Lo cual indica que, a pesar de la variedad de oferta, los viajeros optan por realizar sus experiencias de viaje de forma autónoma. Es importante considerar el impacto del acceso gratuito y rápido a información turística que ofrecen los gobiernos regionales para viajar dentro del país por medio de Internet.

A continuación, se evalúan los elementos valorados por los encuestados según los criterios de elección de una AAVV planteados por Rodríguez et al. (2005) y desarrollados en el capítulo 2. Para realizar el diagnóstico de los resultados, se categorizan los elementos en base a las 4 dimensiones propuestas por los autores mencionados: calidad funcional, dimensión económica, comunicación e imagen, y servicio.

De forma gráfica, en la tabla 8 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas Likert con valoraciones del 1 al 5 que llenaron los viajeros nacionales residentes de Lima metropolitana.

En la tabla 9, los cinco FCE más valorados en el servicio ofrecido por las AAVV fueron credibilidad del servicio, relación calidad-precio, amabilidad y cortesía del personal, gestión correcta de reservas; y asesoramiento profesional. Esto será analizada más adelante.

Tabla 5: Evaluación de los FCE en una AAVV

Dimensión	Factor Crítico	Promedio	Número de votos					Valoración porcentual (%)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidad Funcional	Amabilidad y cortesía del personal	4.49	1	4	41	98	241	0.3%	1.0%	10.6%	25.5%	62.6%
	Atención personalizada	4.21	1	9	67	138	170	0.3%	2.3%	17.4%	35.8%	44.2%
	Credibilidad del servicio	4.63	1	5	26	72	281	0.3%	1.3%	6.8%	18.7%	73.0%
	Asesoramiento profesional	4.42	2	3	43	122	215	0.5%	0.8%	11.2%	31.7%	55.8%
	Rapidez del servicio	4.39	2	8	32	140	203	0.5%	2.1%	8.3%	36.4%	52.7%
Dimensión económica	Descuentos y ofertas	4.15	7	1	74	147	156	1.8%	0.3%	19.2%	38.2%	40.5%
	Nivel de precios	4.28	2	5	63	127	188	0.5%	1.3%	16.4%	33.0%	48.8%
	Relación calidad-precio	4.52	1	5	36	92	251	0.3%	1.3%	9.4%	23.9%	65.2%
Comunicación e imagen	Prestigio	4.41	2	7	33	134	209	0.5%	1.8%	8.6%	34.8%	54.3%
	Publicidad	3.52	8	33	155	127	62	2.1%	8.6%	40.3%	33.0%	16.1%
	Recomendación de otros clientes	4.21	2	8	69	136	170	0.5%	2.1%	17.9%	35.3%	44.2%
	Variedad de productos y paquetes turísticos	3.91	6	19	89	159	112	1.6%	4.9%	23.1%	41.3%	29.1%
Servicio	Gestión correcta de reservas	4.43	1	12	38	104	230	0.3%	3.1%	9.9%	27.0%	59.7%
	Gestión eficiente de quejas	4.10	6	20	71	121	167	1.6%	5.2%	18.4%	31.4%	43.4%
	Adaptación de la oferta a sus necesidades	4.29	2	12	50	131	190	0.5%	3.1%	13.0%	34.0%	49.4%

Tabla 6: Ranking de los FCE por valoración promedio

Dimensión	Elementos	Promedio
Calidad funcional	Credibilidad del servicio	4.63
Dimensión económica	Relación calidad-precio	4.52
Calidad funcional	Amabilidad y cortesía del personal	4.49
Servicio	Gestión correcta de reservas	4.43
Calidad funcional	Asesoramiento profesional	4.42
Comunicación e imagen	Prestigio	4.41
Calidad funcional	Rapidez del servicio	4.39
Servicio	Adaptación de la oferta a sus necesidades	4.29
Dimensión económica	Nivel de precios	4.28
Calidad funcional	Atención personalizada	4.21
Comunicación e imagen	Recomendación de otros clientes	4.21
Dimensión económica	Descuentos y ofertas	4.15
Servicio	Gestión eficiente de quejas	4.10
Comunicación e imagen	Variedad de productos y paquetes turísticos	3.91
Comunicación e imagen	Publicidad	3.52

1.1. Calidad Funcional

La calidad funcional es una dimensión que recoge las cualidades en la atención de los trabajadores de las agencias de viajes con los turistas. Lo que lo convierte en un factor netamente intangible, ya que depende de la percepción que tengan los consumidores respecto a su interacción con los empleados durante todo el proceso del servicio brindado. Esta dimensión se conforma por los siguientes factores:

1.1.1. Amabilidad y cortesía del personal

La amabilidad y cortesía del personal es una variable que -para efectos del análisis- integra dos variables mencionadas antes en la revisión literaria del capítulo 2: Cortesía, propiamente dicha, y Amabilidad. Se utilizó una sola variable para explicar las cualidades de la atención al cliente por parte de los empleados de la agencia. Esto, en términos de comunicación digital que es la base de esta investigación, incluye la comunicación con los clientes turistas a través de los distintos medios que gestiona la AAVV y que comienza cuando el cliente contacta a la empresa intermediaria para obtener información respecto a los servicios que ofrecen en su lugar de destino.

En los resultados de las encuestas, más de la mitad de los participantes (62.6%) evaluaron la amabilidad y cortesía del personal como un atributo muy importante a la hora de contratar una AAVV (ver tabla 8). De la misma manera, en el estudio de Rodríguez et al. (2005), la amabilidad y cortesía del personal fueron los elementos de mayor puntaje dentro de la dimensión Calidad funcional. Esto evidencia la importancia que tiene la atención al cliente en una AAVV, en primer lugar, porque como negocio intermediario debe enfocarse en la calidad del servicio que ofrecen los empleados, como la empatía con los clientes, la cordialidad del trato y buena disposición en todo momento, etc. Por otro lado, este factor es valorado debido a que el cliente percibe una amalgama de oportunidades gracias a la creciente competitividad en el sector, lo que lo motiva a elegir una AAVV en base al grado de amabilidad y cortesía del personal.

1.1.2. Atención personalizada

Esta variable integra factores como la atención a tiempo completo y la relación directa que ofrezcan los empleados para que el cliente perciba un trato lineal al momento de depositar su confianza en la AAVV. Es importante mencionar que las AAVV, una vez que entran en contacto con el turista interesado a través de medios digitales como el posicionamiento SEO mediante una oferta masiva (pull-marketing), pasan a establecer un acercamiento directo ya sea por e-mail, llamadas telefónicas u otro medio que le permite personalizar su atención a medida que atienden los intereses y necesidades de sus clientes.

Los resultados de las encuestas mostraron que la mayoría de los participantes valoran este atributo como importante y muy importante (80%) antes de contratar una AAVV (ver tabla 8). Sin embargo, en relación a los demás factores incluidos en la dimensión Calidad funcional, los participantes de la encuesta la posicionan como la menos importante (ver tabla 9). Esto evidencia que, si bien los clientes turistas valoran positivamente la comunicación directa con los empleados, este factor tiene menor importancia funcional probablemente por desconfianza. Es decir, evitan brindar datos personales ya que existe inseguridad respecto al grado de formalidad de las AAVV, sobre todo en un país con saturación del mercado turístico.

1.1.3. Credibilidad del servicio

La credibilidad del personal está estrechamente relacionada con la atención personalizada, por tanto, también se relaciona con la cultura y la desconfianza. Este ítem implica precisamente la seguridad que sienten los consumidores al contratar las AAVV, es decir, la coherencia entre lo que se les ofrece y lo que finalmente reciben. Este factor será verificado una vez que se reciba el servicio de la AAVV, por tanto, los empleados se encargarán de ofrecer información real todo el tiempo. Puesto que si los servicios proporcionados no son los que se ofrecieron y lo que esperaban los turistas, las agencias pierden credibilidad y potenciales clientes.

En la tabla 8 se puede observar que este factor recibió una alta valoración por parte de los participantes de la investigación, donde consideran que es un elemento muy importante para decidir si contratar una AAVV (73%). A diferencia del estudio de la revisión literaria -donde la credibilidad del servicio ocupa la cuarta posición en la dimensión Calidad funcional-, en los resultados de las encuestas, este elemento es el primero a nivel de todas las dimensiones (ver tabla 9). Nuevamente, es posible que influya la cultura y la inseguridad que sienten los clientes en un contexto donde muchas AAVV trabajan de forma informal y la información puede ser tergiversada de modo que no se recibe realmente lo que se ofrece. Evidentemente, es importante para los turistas confiar en los servicios que las AAVV ofrecen porque de eso depende su experiencia de viaje y porque, en todo caso, sería más razonable contratar los servicios turísticos de restaurantes, hoteles, transporte, etc. de manera autónoma.

1.1.4. Asesoramiento profesional

El asesoramiento profesional está relacionado con el nivel de conocimiento y manejo de la información por parte de los empleados de la AAVV. La capacidad con la que puedan comunicar la información a los clientes también es parte del profesionalismo con el que atienden los empleados. Este factor representa, de alguna manera, la calidad del servicio en sí, puesto que las habilidades profesionales de los trabajadores impactan directamente en el servicio y serán percibidas por los clientes influyendo en su decisión de compra.

En los resultados se evidenció una dispersión positiva respecto al asesoramiento profesional (87.5%), donde los participantes consideran que es un factor importante y muy importante para contratar una agencia (ver tabla 8). Se posiciona como el tercer elemento más valorado dentro de la dimensión Calidad funcional y está dentro de los cinco factores más valorados a nivel de todas las dimensiones (ver tabla 9). Como se mencionó, este elemento aporta a la calidad total del servicio porque las AAVV se deben a la atención de sus trabajadores que son quienes lideran la experiencia del turista brindando su asesoramiento y conocimiento sobre el lugar de destino. Además, la profesionalización es quizás el factor más difícil de reemplazar con el uso de tecnología digital ya que la información no puede ser manipulada como en el Internet, el especialista ofrece originalidad y experiencia.

1.1.5. Rapidez del servicio

La rapidez del servicio es un elemento que consiste en el tiempo que se emplea para cumplir con todos los procesos del servicio de la AAVV. Abarca desde el asesoramiento cuando se brinda información al turista, cuando se hacen las reservas según lo acordado, y la inmediatez de respuesta durante toda la experiencia de viaje. Este factor puede estar relacionado al tiempo con el que cuenta el turista, por lo cual depende de otros factores desde sociales hasta motivacionales. Es decir, depende de factores sociales como el comportamiento del turista ante la incertidumbre, es decir, si es flexible con los programas de viaje o no. También depende de las motivaciones del viaje, así por ejemplo si se realiza por motivos de trabajo, es posible que la rapidez del servicio sea un factor crucial para el consumidor.

En el estudio, un poco más de la mitad de los participantes (52.7%) considera este elemento como muy importante al momento de contratar una AAVV (ver tabla 8). Es el último elemento considerado dentro de la dimensión Calidad funcional dentro de la literatura revisada, por lo cual es incluso eliminado del estudio de Rodríguez et al. (2005) con el objeto de validar la estructura factorial. Sin embargo, en los resultados de la investigación, la rapidez del servicio tiene una valoración considerable que lo sitúa como el cuarto factor dentro de la dimensión correspondiente, por lo cual se toma en cuenta en la presente investigación (ver tabla 9). Como se mencionó, este factor es mejor valorado quizás porque el estudio se centra en un contexto social donde las personas tienden a planear sus viajes precisando de inmediatez en la atención porque cuenta con menor flexibilidad en horarios. Así, resultados muestran que existe la necesidad de obtener respuestas inmediatas y capacidad de respuesta.

1.2. Dimensión Económica

La dimensión económica es una dimensión relacionada al precio de los servicios que comercializan las AAVV. Esto lo convierte en un factor tangible y dependiente del presupuesto

de viaje del cliente turista, es decir, depende del público objetivo de la agencia. Esta dimensión se conforma por los siguientes factores:

1.2.1. Ofertas y descuentos

Las ofertas y descuentos conforman una variable que integra dos elementos que -para efectos de la investigación- se unen para reducir la cantidad de factores a valorar para que la herramienta de medición sea breve y concisa, teniendo en consideración que el estudio base ambos elementos tienen prácticamente el mismo resultado de valoración. De este modo, se integran en un solo factor que se define como el nivel de incentivos al cliente por reducción del precio (descuentos) y/o por propuestas para ejecutar o dar algo (ofertas).

En la tabla 8, los resultados de las encuestas muestran que es un factor considerado como importante y muy importante con una alta valoración en ambas respuestas (78.7%), sin embargo, una cantidad considerable de personas se muestran neutrales antes este factor (19.2%). Por otro lado, los clientes y potenciales clientes posicionan este elemento como último en la Dimensión económica (ver tabla 9), mientras que se encuentra como primero dentro de dicha dimensión en la literatura revisada. Esto puede deberse a que un servicio, a diferencia de un producto, no puede generar ofertas de venta de más unidades, lo cual influye en la decisión del consumidor. Además, como el espacio turístico o destino es compartido entre las organizaciones turísticas que gestionan la experiencia de viajero, ofrecer descuentos no modifica el espacio visitado en sí, por el contrario, limita la capacidad de las empresas de aportar considerablemente en la experiencia del turista.

1.2.2. Nivel de precios

El nivel de precios es un factor que consiste en el ajuste del costo de los servicios turísticos con el presupuesto del viajero. Generalmente, de acuerdo a los paquetes que vende una agencia, los precios se establecen por tarifarios con servicios desagregados, lo que hace de este factor uno flexible de acuerdo a las preferencias del consumidor. Sin embargo, para las agencias es imprescindible establecer la política de precios con sus proveedores, por ello dependen de las tarifas netas o comisionables para contar con un nivel de precios.

En la tabla 8, los resultados de la encuesta muestran una concentración en las valoraciones de importante y muy importante respecto a este elemento (81.8%). De la misma manera que se presenta en los resultados de la literatura revisada, el nivel de precios es el segundo factor más valorado dentro de la Dimensión económica según los resultados de la encuesta (ver tabla 9). Esto puede deberse a que los participantes pertenecen al nivel socio-económico A y B, personas con mayor capacidad adquisitiva, con menor necesidad de buscar precios bajos y mayor interés en el valor añadido del servicio. Las expectativas en el comportamiento de compra del consumidor

evidencian mayor valoración de la experiencia que en un calce de su presupuesto con la oferta. Esto demuestra la tendencia del comportamiento del turista actual.

1.2.3. Relación Calidad-Precio

La relación calidad-precio es un factor considerado en base a los servicios ofrecidos por la agencia, es decir, se puede llegar a una conclusión una vez que la experiencia de viaje con la AAVV termina. La calidad está relacionada a los estándares de servicio de las distintas empresas que conformen el circuito turístico o el paquete ofrecido, pues, según cumplan con las expectativas de los turistas, tendrá sentido pagar un precio mayor al intermediario.

Según los hallazgos, la relación calidad-precio se considera un factor muy importante (65.2%) a la hora de decidir contratar al intermediario (ver tabla 8). También cuenta con un promedio (4.52) que lo coloca como el segundo factor más valorado respecto a los demás dentro de los criterios de elección de una agencia de viajes (ver tabla 9). En la Dimensión económica, por tanto, figura como el de mayor relevancia, en contraste con los resultados que muestra la revisión de la literatura, donde es el último.

Esto se puede explicar porque el turista actual está dispuesto a pagar más en base a criterios de calidad y diferenciación del servicio, ya que los símbolos de prestigio como la comodidad y la atención se toman en cuenta con más interés durante el viaje. Integrar valores intangibles que sumen a la experiencia positiva son elementos que indudablemente influyen en la percepción de la calidad del servicio y que los turistas valoran para pagar precios más elevados.

1.3. Comunicación e Imagen

La dimensión Comunicación e Imagen es quizás la más relacionada a la gestión del marketing en las AAVV. Integra elementos que transmiten una primera idea al consumidor del servicio, es decir, se crea interés en el imaginario al tener conocimiento de la agencia. Según la revisión de la literatura, la Comunicación integra dos factores: publicidad y recomendación, con los cuales puede hacer uso de herramientas técnicas propias de las estrategias de marketing. Mientras que la Imagen integra el factor prestigio.

Para efectos de la investigación, esta dimensión también integra el factor variedad de productos y paquetes turísticos que, si bien fue descartado en la revisión literaria por estar desvinculado del resto, es considerado por relación con el objeto de investigación: el marketing digital.

1.3.1. Prestigio

El prestigio es un factor que comprende la opinión colectiva y positiva de la agencia, la idea generalizada sobre una organización, un servicio o un producto. Se relaciona al

posicionamiento que tiene la AAVV en el mercado y depende de los elementos que componen al servicio de la empresa. Las AAVV garantizan una buena aceptación cuando sus proveedores son reconocidos por la satisfacción que brindan al cliente.

En los hallazgos se muestra que más de la mitad de los participantes consideran este factor muy importante (54.3%) (ver tabla 8). De la misma manera que en la revisión literaria, este elemento encabeza al resto dentro de la dimensión Comunicación e Imagen (ver tabla 9), lo cual probablemente se debe a que es un factor que engloba a otros y genera seguridad respecto al servicio, que como se señaló anteriormente, son criterios importantes a la hora de contratar un intermediario en este contexto. Así, el prestigio ofrece status y seriedad a la AAVV garantizando la preferencia del viajero.

Cabe mencionar que, hoy en día, el prestigio es un factor más fácil de observar y manipular por parte de los clientes a través de la difusión de opiniones por medios digitales. El rol activo del consumidor actual le da ventajas para generar una reputación digital de las empresas. Finalmente, esto lleva a concluir que las AAVV que no se encuentren difundidas en medios digitales, generan menor confianza en los clientes, lo que deteriora su prestigio y seriedad.

1.3.2. Publicidad

La publicidad comprende el uso de medios y técnicas para difundir el servicio de una empresa y es de carácter comercial en tanto se busca atraer clientes. Es decir, es un factor estrechamente relacionado con la mayor captación de clientes y generación de ventas porque busca retorno a través de la inversión en medios de comunicación. En el caso de las AAVV, la publicidad ha sufrido grandes cambios y, aunque hacen uso de medios convencionales, hoy cuentan con más canales de difusión por el auge del internet y el rol activo de los consumidores.

Dentro del análisis, la publicidad se posiciona como el factor menos valorado por los participantes, no sólo a nivel de la dimensión Comunicación e Imagen, sino a nivel de todos los criterios de elección de una AAVV (ver tabla 9). En los resultados, la valoración que recibe es mayormente neutral, pues la mayoría (40.3%) considera que es un elemento medianamente importante al contratar una AAVV (ver tabla 8). Sin embargo, esta valoración tiene una ligera tendencia positiva que considera el elemento como importante (33%). Esto revela que la publicidad, si bien ayuda a difundir los servicios de la AAVV sobretodo en un entorno competitivo, es un factor que se complementa de otros atributos que necesita identificar el cliente para contratar los servicios.

1.3.3. Recomendación de otros clientes

La recomendación de otros clientes es un elemento que se refiere al grado de satisfacción por parte de los clientes para tener la iniciativa de recomendar los servicios y/ o productos de una empresa. Este es un medio de comunicación informal que se basa en la opinión de los consumidores, la cual es más fácil percibir hoy en día gracias al Internet. Aquellas recomendaciones sobre productos o servicios turísticos incentivan la intención del viaje y pueden generar una experiencia positiva incluso antes de contratar un servicio turístico.

En la tabla 8, los resultados de las encuestas muestran una tendencia de valoración positiva con consideraciones de importante y muy importante (79.5%). Es evidente que, a diferencia de la posición que tiene este elemento en la revisión de literatura, donde está como último en el factor comunicación e imagen; la posición que tiene en la presente investigación lo pone por encima del elemento publicidad (ver tabla 9).

Esto posiblemente se debe a que la fuente de Rodríguez et. al es del 2005, previo al boom del Airbnb y TripAdvisor. En ese sentido, se toma en consideración que actualmente la recomendación de otros clientes ha cobrado mayor importancia con el tiempo, como parte del cambio aportado por el turismo 2.0, pues el acceso a Internet permite que los turistas compartan en la red sus opiniones y experiencias sobre los servicios turísticos, de la misma forma que revisan y leen las valoraciones de otros antes de contratar servicios.

1.3.4. Variedad de productos y paquetes turísticos

La variedad de productos y paquetes turísticos se considera dentro de la dimensión Comunicación e Imagen debido a su importancia en la estrategia del marketing digital de las AAVV. Este factor refiere a la cantidad y distinción de servicios que ofrece y vende la agencia por medio de los canales que maneje, usualmente, vía online.

Los participantes valorizaron este factor con una tendencia positiva (70.4%) considerando su importancia en la decisión de contratar una agencia (ver tabla 8). Este factor puede ser potenciado mediante estrategias de marketing digital – como en las páginas web o redes sociales que maneje la empresa- ya que es una característica propia del servicio de la AAVV. Además, se considera importante mencionar este factor porque en los resultados respecto al tipo de contenido que valora el consumidor en las plataformas digitales de AAVV que contrataron en el pasado, indicaron como segundo elemento más importante la “lista de servicios y paquetes de viaje” (ver figura C1).

1.4. Servicio

La última dimensión Servicio se refiere a las diversas características de la intermediación entre la AAVV y los clientes turistas. Por consiguiente, se pueden considerar como los procesos³⁴ que lleva a cabo la agencia para vender sus productos como paquetes turísticos, visitas guiadas, venta de pasajes, etc. Esta última dimensión es dependiente de todos los anteriores porque genera una percepción general al consumidor dada su intangibilidad. Se compone de los siguientes factores:

1.4.1. Gestión correcta de reservas

La gestión correcta de reservas se refiere al manejo correcto de la solicitud del cliente atendido y la eficiencia en el cumplimiento con lo ofrecido. Las AAVV como intermediarios deben conseguir los servicios que se ajusten a las preferencias del cliente según itinerario, costos, calidad, etc. Este elemento evidencia la imposibilidad de almacenamiento, característica de los servicios, ya que no cuentan con stock y la producción y consumo son simultáneos.

En la tabla 8, los resultados muestran que más de la mitad considera este factor como muy importante (59.7%). En conjunto los participantes valoraron con positividad este elemento al momento de elegir una agencia de viajes ubicándose como el cuarto elemento más importante en relación a todos (ver tabla 9). Es importante para los viajeros la satisfacción de tener un programa fijo y sin complicaciones con los compromisos acordados por la agencia. El riesgo de una mala gestión de reservas puede imposibilitar el viaje por completo, perjudicara los clientes e incluso puede generar la devolución del pago. La experiencia del viaje se compone de la seguridad que trasmite la agencia respecto de sus servicios, por lo cual necesita utilizar sistemas con mayor grado de precisión, como los computarizados o sistemas globales de reserva.

1.4.2. Gestión eficiente de quejas

La gestión eficiente de quejas está relacionado al nivel de garantía otorgado por la AAVV para absolver cualquier reclamo. Este elemento adquiere mayor importancia hoy en día, pues el cliente es cada vez más exigente y sofisticado. Es importante para las empresas contar con un espacio libre donde los clientes puedan reportar sus quejas y comentarios acerca del servicio, pues es un mecanismo que está incluso reglamentado

En la tabla 8 se puede visualizar que este elemento fue considerado positivamente como muy importante (43.4%). Sin embargo, se ubica entre los tres últimos factores respecto a todos los criterios al contratar una agencia (ver tabla 9). Este elemento estaría menos valorado que la adaptación de la oferta a las necesidades del cliente (siguiente ítem), lo cual contrasta con los

³⁴Estos procesos fueron desarrollados en el capítulo 2 del presente trabajo.

resultados de la literatura revisada, donde se encuentra antes. Esto sugiere que hoy en día el consumidor aprecia menos la posibilidad de reclamación porque tiene un comportamiento más autónomo que le permite estar informado antes de escoger una AAVV. Además, como la sobrevivencia de las AAVV es cada vez más complicada, el entorno competitivo genera que estas empresas consideren estándares más elevados sin convertir en una necesidad la opción de queja de los clientes.

1.4.3. Adaptación de la oferta a las necesidades del cliente

La adaptación de la oferta a las necesidades de los clientes es un elemento que implica el nivel de ajuste del servicio en base al presupuesto, tiempo, lugar de destino de preferencia, etc. del cliente.

En la tabla 8, se puede observar que los participantes consideran que la adaptación de la oferta a sus necesidades es muy importante o importante (83.4%). Este factor es valorado positivamente ya que lo que busca el consumidor, hoy en día, es acomodar el viaje a sus exigencias. De esta manera, la personalización de la oferta a sus necesidades es un elemento crítico para incentivar la flexibilidad de los servicios de la agencia. Por otro lado, si bien es considerado como el último elemento de importancia en la dimensión Servicio de la literatura revisada, en la presente investigación los resultados señalan que es un elemento más importante que el factor gestión eficiente de quejas (ver tabla 9). Esto se debe a que los consumidores actualmente son más exigentes y, por ende, buscan flexibilidad en el servicio de las AAVV.

2. Los FCE integrados en el marketing digital de las AAVV

Hoy en día, la importancia del Internet y la presencia y penetración del mismo y de los Smartphones han puesto a las redes sociales y el mundo digital como una de las tendencias más predominantes en el mundo. Según Arellano Marketing (2017) en su reporte de “Factores clave para el desarrollo del e-commerce en el Perú”, el 60% de los peruanos usar internet al menos una vez al día. Esto significa que la conectividad online es cada vez mayor. Ante esto, una herramienta primordial es el branded content – marketing de contenido (contenido de valor), con la finalidad de publicitar los servicios de la agencia de turismo, pero enfocándose en las necesidades del cliente. De esa manera, a través de las redes sociales, visto que es un canal elemental para llegar al viajero nacional del siglo XXI, la agencia de turismo deberá transmitir a través de un control, enfoque y credibilidad los factores críticos para el viajero.

La estrategia de contenido de valor deberá comunicarle al viajero que la agencia de turismo le ofrecerá credibilidad en su servicio, una relación de calidad-precio, amabilidad & cortesía del personal que lo atenderá, gestión correcta de reservas y asesoramiento profesional. En otras palabras, la estrategia de marketing (Inbound Marketing) deberá transmitirle al

consumidor que el servicio ofrecido le dará seguridad de que la información y servicios ofrecidos por la agencia de manera coherente será provisto al cliente. Asimismo, una valoración donde los viajeros sepan que a mayor precio esperará una mayor calidad del servicio ofrecido. Además, esperarán que haya una atención personalizada, con un trato cordial brindado por la agencia para atender las necesidades del cliente. Importante para el viajero que haya un cumplimiento del servicio en cuanto a las reservas según itinerario, costos y calidad. Finalmente, es un factor crítico para los viajeros el hecho de que tengan un asesoramiento, que la agencia le preste un conocimiento y dominio de la información brindada – sin lugar a dudas esto le dará confianza y seguridad al cliente para que recurra a la agencia de turismo y pueda planificar y organizar su viaje.

Manuel Vigo, gerente de Marketing y UX de Agencia JKL, indicó que las estrategias de marketing que utiliza actualmente su agencia es en “(...) que el cliente tenga una muy buena experiencia de cliente, como es un viaje sin fricción básicamente y tratamos de guiar a ellos a través de medios digitales (...)” (comunicación personal, 28 de junio, 2018). Asimismo, indicó que Google es una herramienta fuerte e importante para así generar contenido para que la agencia sea valorada por Google, debido a que estratégicamente hagan “SEO” (Search Engine Optimization), que es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores online.

2.1. Observación

Dentro del universo de agencias de viajes que hemos considerado, nos enfocamos en cuatro agencias de viaje que se enfocan en el perfil del viajero que hemos detallado en la muestra. Por ende, las agencias a las que realizamos una observación acerca de cómo manejan sus estrategias de marketing digital son Agencia JKL, Agencia GHI, Agencia MNO y Agencia ABC e Agencia DEF.

2.1.1. Agencia JKL

La página web de Agencia JKL es amigable y permite que los viajeros tengan una buena experiencia al navegar en ella. Asimismo, en su página web comunican activamente paquetes turísticos. No obstante, en la página oficial de Facebook, la agencia no ha sabido comunicar activamente sus promociones ni paquetes. Se evidencia que no hay publicaciones constantes que busquen generar publicidad y activamente ofrezcan diversas opciones a los viajeros. Es muy importante que esto vaya a ser implementado ya que hoy en día muchos consumidores navegan más por redes sociales que a través de páginas webs.

Figura 22: Página web de Agencia JKL



Fuente: Agencia JKL (2018)

Asimismo, el factor más valorado por los viajeros nacionales es la credibilidad del servicio, refiriéndose a la seguridad y coherencia de la información en relación al servicio prestado. Para esto, observamos que en ningún momento la página web ni la red social de Agencia JKL busque comunicar este factor. De hecho, al estar ellos afiliados a TripAdvisor, que es un sitio web muy reconocido a nivel mundial que proporciona información y reseñas acerca del turismo, viajes (destinos) y agencias de turismo, podrían vincular sus páginas digitales con dicha plataforma para así darles seguridad y un respaldo a los viajeros que navegan en busca de un servicio turístico. Por otro lado, la página web cuenta con información detallada del equipo de la agencia. Esto es importante, ya que transmite seguridad al viajero ya que de antemano podrá conocer al equipo.

Figura 23: Página web crea credibilidad mostrando su equipo de trabajo



Fuente: Agencia JKL (2018)

Un factor que carecen los medios digitales de la agencia Agencia JKL es la ausencia de una opción en sus plataformas que dé la opción de quejas y reclamaciones. Esto le dará libertad al viajero para hacer quejas y reclamaciones a través de reseñas o preguntas directas a la agencia; lo cual será un canal de comunicación importante para la agencia ya que así recibirán activamente una retroalimentación del trabajo y servicio ofrecido.

2.1.2. Agencia GHI

En la agencia de Agencia GHI se pudo observar que tanto en su página web como en su página oficial de Facebook la agencia comunica de manera activa las promociones a distintos destinos. Esto, como ha sido visto en los factores críticos de éxito, es elemental para los viajeros ya que valoran bastante los atributos de ofertas y descuentos. Esto les da más opciones a través de diversos paquetes que ofrecen diversos precios acomodándose con varias opciones a lo que busca el viajero nacional.

Figura 24: Página web con promociones de AAVV



Fuente: Agencia GHI (2018a)

Figura 25: Facebook y promociones de AAVV



Fuente: Agencia GHI (2018b)

2.1.3. Agencia MNO

En el caso de la agencia de turismo Agencia MNO su página web ni su página oficial de Facebook ofrecen activamente promociones que levanten el interés y brinde opciones al viajero nacional, guardando relación con el factor de nivel de precio y de ofertas/descuentos. Inclusive, en su sitio web los paquetes que ofrecen brindan la información al detalle, pero no el precio. Es decir, se debe mandar una solicitud dependiendo del paquete para que la agencia responda y entregue el precio del paquete. Esto sin duda podría ser tedioso para el consumidor y por ende son factores que complican el relacionamiento con el cliente y por ende la atracción de ellos.

Asimismo, como el resto de las agencias observadas, no presenta ninguna opción para realizar una gestión eficiente de reservas y mucho menos para realizar quejas y recomendaciones. Esto es algo que de aplicarlo en sus redes sociales y página web sería muy útil para la comunicación efectiva con los viajeros.

2.1.4. Agencia ABC

Finalmente, la agencia de turismo Agencia ABC en sus redes sociales da información detallada y muy informativa a los viajeros acerca de los destinos y servicios que ofrecen. Sin embargo, no especifican en ningún lugar de sus sitios webs los precios y tarifas; lo cual complica la entrega de información en la dimensión económica para el viajero. Asimismo, no ofrecen promociones como las otras agencias de turismo observadas que si entregan ofertas y descuentos.

En adición, como sucede en las otras agencias observadas, Agencia ABC no supe la variable latente de Servicio, particularmente refiriéndose al factor clave de una gestión eficiente de comunicación, quejas y/o reclamos.

Figura 26: Página web con paquetes



The screenshot shows a web interface for a travel agency. At the top, there is a 'Filtrar' button with a dropdown arrow. Below it, a blue header reads 'Su selección - 6 tours'. The main content is a list of four tour cards. Each card features a small image on the left, a title, a duration, a brief description, and a set of three buttons on the right: 'Detiene' (with a hamburger menu icon), 'Detalles' (with a right-pointing arrow), and 'Solicitud' (with a right-pointing arrow). The 'Solicitud' buttons are highlighted with red rectangular boxes. The tours listed are:

- Perú - Iquitos / Amazon Ceiba Tops Lodge** (3 días): ¡Alójate en la zona amazónica peruana! El Ceiba Tops Lodge se encuentra a orillas del río Amazonas, a solo 40 km de Iquitos, y se puede llegar en barco. Pensión completa y excursiones incluidas.
- Perú - Iquitos / Amazon Ceiba Tops Lodge** (4 días): ¡4 días de estadía en la zona amazónica peruana! El Ceiba Tops Lodge se encuentra a orillas del río Amazonas, a solo 40 km de Iquitos, y se puede llegar en barco. Pensión completa y excursiones incluidas.
- Perú - Norte de Perú** (3 días): Breve viaje al norte del Perú con sus impresionantes ciudades coloniales, como por ejemplo Trujillo, hallazgos arqueológicos y excavaciones y patrimonio cultural de diferentes épocas.
- Perú - P. Maldonado / Amazon Posada Amazonas** (4 días): Aventura región amazónica en la posada correspondiente cerca del puerto fluvial de Tambopata. Una transferencia de 45 minutos en bote a través de la selva primaria lo lleva al albergue ubicado en el territorio privado de la Comunidad de Infierno.

Fuente: Agencia ABC (2018)

A continuación, se analizan los FCE en base al modelo de marketing planteado para la medición de la atracción de clientes. Cabe mencionar que se usó este modelo porque posee fases en las que se puede categorizar y encajar los elementos que los clientes valoran al elegir una AAVV. De este modo se propone un nuevo modelo con el cual medir las estrategias de marketing y conocer el grado en que éstas influyen o no en la atracción de clientes. Se analizarán los datos de las entrevistas a expertos y especialistas de las AAVV para tener un mejor entendimiento de cómo se componen las estrategias de marketing en sus servicios y cómo realzan en las mismas los atributos valorados por los viajeros y potenciales clientes.

3. Los FCE en la atracción de clientes según el modelo AIDA de marketing digital

El modelo AIDA, como ha sido explicado previamente en el marco teórico, se enfoca en identificar las diferentes fases de la venta por la que pasa un usuario antes de tomar la decisión de adquirir un producto o servicio. Este modelo tiene cuatro fases: atención, interés, deseo y acción; que permiten sobreponer los criterios de elección de una AAVV para hacer un análisis integral. Debido a que en el modelo AIDA es fundamental conocer el proceso de compra del consumidor, esto permite analizar la información recabada proponiendo un modelo de marketing digital que integre los FCE para influir en la atracción de clientes viajeros.

Dicho eso, se identifica que el turista presta atención a su necesidad de viajar por distintos motivos, lo cual lo lleva a informarse sobre el lugar de destino y los servicios ofrecidos, de modo que nace el interés por el servicio de los intermediarios turístico como son las AAVV. Posteriormente, se genera el deseo de adquirir un servicio específico que ya identificó en base a sus preferencias y tras haber realizado probablemente un primer contacto con la empresa, es decir, implica haber realizado las comparaciones entre las ofertas en el mercado, finalmente, el turista toma la decisión y realiza la acción de compra.

A continuación, en la tabla 10, se puede ver el modelo que permite categorizar los FCE valorados por los viajeros nacionales en base a las fases o etapas del modelo AIDA de marketing digital para analizar su influencia en el nivel de atracción de clientes. Las entrevistas a expertos alimentarán el análisis respecto a las estrategias de marketing que aplican y cómo ajustan sus servicios en base a los elementos que más valoran los clientes.

Tabla 7: Adaptación del Modelo AIDA en base a los FCE

Etapa	Factor Crítico de Éxito (FCE)
Atención	Ofertas y descuentos
	Recomendación de otros clientes
	Publicidad
Interés	Amabilidad y cortesía del personal
	Atención personalizada
	Rapidez del servicio
	Prestigio
	Gestión eficiente de quejas y de reclamaciones
	Variedad de productos y paquetes
Deseo	Adaptación de la oferta a las necesidades del cliente
	Asesoramiento profesional
	Credibilidad del servicio
Acción	Nivel de precios
	Relación calidad-precio
	Gestión correcta de reservas

3.1. Fase Atención

En la primera etapa, es importante que las AAVV llamen la atención de los viajeros nacionales, es decir, deben crear la necesidad de realizar una experiencia de viaje en los potenciales clientes, no sin antes identificar a su público objetivo para ofrecer los servicios necesarios que éstos requieren.

Según lo señalado en las entrevistas, las AAVV captan principalmente la atención de sus consumidores por medio del posicionamiento SEO y SEM. De esta manera, posicionan su marca a través del marketing digital ofreciendo la posibilidad de gestionar las experiencias de viaje, el acceso a servicios turísticos y la garantía de contar con profesionales en el sector y en el lugar de destino. Asimismo, como hoy en día las AAVV tienen la posibilidad de estar presentes en canales de opinión abierta al público, como TripAdvisor, también reciben la atención de los potenciales clientes, ya que este tipo de plataforma respaldan y les dan una reputación a las empresas.

Dentro de las AAVV observadas, hay tres elementos comunes en la estrategia de marketing online que utilizan: textos informativos de los lugares de destino, imágenes multimedia y lista de servicios y paquetes de viaje.

A continuación, para esta primera fase se analizarán cuatro FCE: ofertas y descuentos, recomendación de otros clientes, publicidad, y prestigio y seriedad de la empresa. Estos fueron analizados en base a las entrevistas para, de esa manera, describir su influencia en la atracción de clientes.

3.1.1. Ofertas y descuentos

Las ofertas y descuentos (60.3%) es un factor poco valorado como un criterio importante antes de contratar una AAVV. De la misma manera, los expertos en el sector consideran este factor como uno meramente complementario, puesto que poner en relieve una motivación económica para atraer a los turistas puede significar bajar la calidad del servicio.

Agencia GHI, como fue mencionada anteriormente en los hallazgos de observación, es la única AAVV que cuenta con este elemento dentro de su estrategia de marketing digital. Esto puede deberse a la edad de su público objetivo (25-30 años) y el nivel socioeconómico que abarca (A, B y C) ya que son personas que buscan acceder a precios cómodos obteniendo un servicio estándar. Además, cuenta con el área de Producto que se encarga de buscar constantemente ofertas y precios accesibles con hoteles y servicios de transporte para generar paquetes económicos para lanzar promociones. No obstante, la empresa busca mantener un margen de precios a fin de conservar status y calidad de los servicios turísticos que ofrece: “Usualmente nosotros solemos

lanzar paquetes en redes sociales que oscilan entre 600 y 900 dólares, ese es nuestro rango” (J. Paz, comunicación personal, 28 de octubre, 2018) (ver anexo B6).

Por otro lado, en el caso de Agencia ABC, las ofertas y descuentos se realizan por campañas esporádicas, pues consideran este factor como importante en relación al contexto, mencionan “Los puntos importantes en el mercado latino como tal son precio y rapidez de la respuesta.” (I. Sarmiento, comunicación personal, 17 de agosto, 2018). Es probable que las campañas se desarrollen en base a la estacionalidad del sector, en ese sentido, es un factor esencial en la captación de viajeros nacionales en ciertas temporadas anuales, ya que a través de descuentos, promociones y ofertas el cliente potencial pasará por la fase de atención hacia el servicio (ver anexo B1).

3.1.2. Recomendación de otros clientes

Este factor es clave en la comunicación del mensaje de las AAVV para llamar la atención de clientes y atraer a potenciales viajeros a través de sus medios digitales como testimonios, reseñas y comentarios online. De las agencias observadas, no todas toman en cuenta la calificación y recomendación de otros clientes, porque algunas cuentan con un público objetivo de mayores de 50 años cuyo uso del Internet es bajo, por lo tanto, es un segmento que no necesariamente revisa opiniones sobre los servicios en las redes. Sin embargo, según evoluciona el sector y la demanda con rol activo en el uso del Internet crece cada vez más, este factor se vuelve más importante: La opinión compartida de los consumidores vía internet es altamente valorada hoy en día.

Agencia DEF emplea el marketing boca-boca, es decir, consigue nuevos clientes a través de recomendaciones de su público ya atendido. Lo cual consideran como una “vitrina”, pues las recomendaciones entre clientes es la forma en que ellos pueden ofrecer sus servicios. Más aún, las recomendaciones online no es una estrategia que vienen empleando porque su público objetivo son personas mayores de 50 años y su uso de Internet es limitado

Esto es algo que también ha ido desarrollando Agencia JKL desde sus inicios, donde buscan que la sensación sea positiva una vez habiendo recibido los servicios de la agencia, de manera que se recomienden por el boca a boca de los clientes: “Ese siempre ha sido el norte de la empresa, queremos asegurarnos de que la empresa resulte ser tan positiva que tú le quieras contar a todos tus amigos y familiares este viaje genial que tuviste y que Agencia JKL se encargó de todos tus problemas” (M. Vigo, comunicación personal, 28 de junio, 2018) (ver anexo B4).

Finalmente, en tanto Agencia ABC como Agencia GHI consideran la presencia en redes como un elemento importante para posicionar a la empresa mediante las opiniones del público en general. En Agencia GHI consideran que la interacción online es clave para medir la satisfacción

de los clientes: “A nosotros y a mí particularmente me preocupa mucho las opiniones y recomendaciones que se dan por Facebook porque Facebook mide el nivel de satisfacción de los usuarios y si el nivel de satisfacción es inferior a 3.5, en general, Facebook no recomienda tu página dentro de la plataforma.” (J. Paz, comunicación personal, 28 de octubre, 2018) (ver anexo B6).

3.1.3. Publicidad

El factor publicidad fue valorado positivamente por menos de la mitad de los encuestados (49.1%), ya que consideran los otros criterios como más importantes a la hora de contratar una AAVV. De la misma manera, los expertos en el sector entrevistados consideran la publicidad un factor complementario a los atributos del servicio en sí, como son la gestión correcta de reservas y la atención personalizada. La publicidad en medios digitales, si bien ayuda a comunicar los servicios de las AAVV, no necesariamente posiciona mejor a la empresa dentro del mercado – algo que debe ser tomado en cuenta en un mercado de alta competitividad-.

Para Agencia DEF, la publicidad es un factor prescindible en términos de atracción, puesto que cuenta con una cartera de clientes ya establecida y se concentra más en conservar y fidelizar a sus clientes que en atraer a potenciales clientes. Para mantener el interés de su cartera de clientes publica mediante ferias como la Feria Internacional de Turismo de Berlín (ITB): “Lo que sí se hace es un tema de mantener al cliente, entonces, es el tema de darles capacitaciones (a los minoristas). Una vez al año viaja una persona de la empresa para ir a visitarlos, hace una agenda con los principales clientes que tenemos para ver sus dudas, poder hacer una cercanía con ellos de intercambiar ideas y relaciones también” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018) (ver anexo B2).

Sin embargo, para las agencias minoristas la publicidad no deja de ser un factor importante, ya que buscan ser atractivas para potenciales clientes a través de contenidos multimedia con creatividad y originalidad “(...) todo se vende por los ojos, todo es muy visual; mientras más visual pongas los productos el cliente va fijarse en lo que estás promocionando” (I. Sarmiento, comunicación personal, 17 de agosto, 2018) (ver anexo B1). En este mercado la publicidad juega un rol de enganche al estar enfocado en el contenido (imágenes, videos e información relevante): “Para cualquier fan page, para cualquier red social, lo básico es el contenido así nadie te comente o te dé ‘like’. A la semana mínimo tienes que subir tres ‘post’ que generen interacción” (J. Paz, comunicación personal, 28 de octubre, 2018). Por ello, es importante que la estrategia de publicidad que la AAVV despliegue contenga un enfoque visual y conciso para la atracción del cliente potencial, además, debe contar con una amalgama de posibilidades en redes para hacer llegar de manera directa sus promociones (ver anexo B6).

En ese sentido, la publicidad en los medios digitales como redes sociales puede significar posicionamiento para la empresa, pues una AAVV logra estar en la mente del viajero si logra una comunicación directa a través del Internet: “En Agencia GHI, yo y mis jefes han considerado que es (...) mucho mejor invertir en redes porque es una plataforma económica y de fácil acceso al público (...), es directo y es orgánico y eso es lo que busco yo con las promociones que lanzamos en Agencia GHI, trato de no ser intrusivo” (J. Paz, comunicación personal, 28 de octubre, 2018) (ver anexo B6).

En Agencia JKL también consideran el aspecto del mantenimiento de su página web ya que con una empresa receptiva y generan atracción de los clientes por medio de su portal web: “Somos u portal web que ofrece un servicio, entonces tenemos que cuidar esa web, publicarla digitalmente. Google para bien o para mal es una fuente súper importante” (M. Vigo, comunicación personal, 28 de junio, 2018) (ver anexo B4).

3.2. Fase Interés

En la segunda etapa de interés del modelo AIDA, lo que pretenden las AAVV es demostrar su entendimiento y empatía con las necesidades de sus clientes turistas. Para ello, una vez captada la atención del potencial cliente, establecen el primer contacto que es cuando los clientes buscan el servicio ya sea por medio de sus establecimientos físicos o sus canales telefónicos o digitales. Las AAVV en esta etapa requieren los datos principales del viajero y sus preferencias respecto a la experiencia de viaje.

Según la data analizada de las entrevistas a expertos en AAVV, esta fase es característica clave del servicio que ofrecen, puesto que el contacto personal y directo con profesionales en turismo es lo que diferencia a las AAVV de los motores de búsqueda online de viajes y turismo - la principal competencia de hoy en día para este tipo de negocios -. Además, gracias al auge del Internet estas empresas establecen el primer contacto de manera más rápida y eficiente que antes, de modo que las redes y plataformas virtuales son un aliado al momento de generar interés en su clientela.

Los FCE analizados dentro de esta etapa son: amabilidad y cortesía del personal, atención personalizada, rapidez del servicio y gestión eficiente de quejas y reclamaciones.

3.2.1. Amabilidad y cortesía del personal

En su condición funcional, las AAVV despiertan el interés mediante un trato cordial por parte de sus empleados, es decir, que estén dispuestos a servir y atender las necesidades del turista interesado hasta satisfacer y cubrir todas sus dudas. Cabe recalcar que aquellas cuyo enfoque son las ventas masivas de paquetes turísticos, presentan menos interés en la actitud del personal frente

a sus clientes ya que hay un menor grado de personalización del servicio. Mientras que, por otro lado, las agencias boutique, al poner énfasis en la experiencia del cliente de manera individual, concentran mayores esfuerzos en el trato amable y cortés del personal.

3.2.2. Atención personalizada

El interés de los viajeros también se enfoca en el trato directo y personal con la AAVV para así cumplir con las necesidades demandadas. De la misma manera que el elemento amabilidad y cortesía del personal, la atención personalizada se aplica en aquellas agencias que tienen un enfoque especializado (boutique). Otro elemento a tomar en cuenta es el público objetivo que tiene la AAVV, pues el nivel de personalización depende de las características del consumidor. Así, es más probable que una persona menor a 30 años tiene en consideración medios digitales para establecer una comunicación directa y personalizada.

En Agencia DEF existen encargados para cada pasajero en el departamento de Operaciones “De todas maneras, siempre hay alguien de operaciones al pendiente porque siempre se le da al pasajero como un número de emergencia (...). En Operaciones hay cuatro ejecutivos, cada ejecutivo maneja determinadas cuentas, determinados clientes, entonces ellos ya saben cuándo van a llegar sus pasajeros y en qué fechas están llegando (...)” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018) (ver anexo B2).

De la misma manera, en Agencia GHI se hace un seguimiento personalizado a los clientes cubriendo sus necesidades cuando sea necesario ya sea por medio de su asesor asignado, el número de emergencia o las redes sociales que la empresa maneja: “Hacemos seguimiento a todos los clientes que viajan, todos los clientes que viajan tienen un asesor asignado y tienen números de emergencia y si hay algún tipo de inconveniente durante el viaje pueden comunicarse o por Facebook o cualquiera de las redes sociales (...)” (J. Paz, comunicación personal, 28 de octubre, 2018) (ver anexo B6).

Finalmente, cabe mencionar que este factor es considerado como una ventaja que tienen las AAVV respecto a las plataformas virtuales donde la búsqueda de pasajes es mediante programas determinados: “El problema es que esos paquetes ya están armados, precios y paquetes ya están programados. En cambio, en Agencia GHI y por redes sociales podemos dar una atención personalizada y podemos cambiar ciertas cosas dependiendo de lo que quiera el cliente (...) Eso no se puede hacer en Booking o en otras plataformas similares” (J. Paz, comunicación personal, 28 de octubre, 2018). De esta manera, se hace hincapié en la ventaja competitiva que tienen las AAVV, ya que el término agencia refiere al especialista y experto agente de viajes, que es la persona que recomienda y organiza las experiencias de viaje para personas (ver anexo B6).

3.2.3. Rapidez del servicio

Bajo el eje de servicio de las agencias de viaje, algo que despierta el interés de los viajeros es la rapidez del servicio en cuanto a la provisión de información y la eficiencia las respuestas del personal especializado. Es decir, hoy en día una tendencia del consumidor online es la cultura en el ahorro de tiempo, por consiguiente, valoran la rapidez del tiempo que demora la agencia en atender al cliente. Por ende, las AAVV identifican que es elemental ofrecer eficiencia y velocidad en el servicio que ofrecen.

Más aún, aquellas AAVV que aún no se integran en el mundo digital atraviesan el peligro de ser reemplazadas. Incluso aquellas cuyo público objetivo no valora la presencia online de los servicios intermediarios, conocen la importancia de estar al tanto de las tendencias digitales porque con el pasar de los años su público también irá cambiando de comportamiento a medida de nuevas generaciones toman su lugar.

3.2.4. Gestión eficiente de quejas y de reclamaciones

Una necesidad identificada y valorada por el consumidor es el proceso para realizar quejas y reclamaciones. Ante esto, las AAVV que tienen una atención personalizada son las que fácilmente pueden identificar y responder a la brevedad posible las quejas y reclamaciones de los viajeros en busca de soluciones. Además, debido a estándares más altos de calidad existen normas que, de acuerdo a ley, deben de cumplir las empresas; como el brindar un libro de reclamaciones. Las agencias observadas sí cuentan con este elemento; sin embargo, ninguna lo presenta a disposición del cliente en sus plataformas digitales.

En el caso de Agencia DEF, la gestión de quejas la hacen mediante un seguimiento continuo para medir la satisfacción de los clientes (ver anexo B2): “Nosotros manejamos lo que son encuestas, entonces el pasajero al irse entrega una encuesta de calidad del servicio. Asimismo, el tour conductor nos manda un informe de incidencias (...)” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018). Además, lo que implementan es un seguimiento desde la llegada del pasajero para evitar quejas y reclamaciones: “A la llegada del pasajero se le llama a hacer una reflexión, en el intermedio del tour para ver cómo le ha ido, y al final. Son tres secuencias en las que se maneja esto” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

3.2.5. Prestigio y seriedad de la empresa

Finalmente, el prestigio y seriedad de la empresa es el factor más asociado al posicionamiento de la marca en el mercado y uno con el que cuentan todas las AAVV analizadas. Como ya se mencionó, las AAVV hoy en día atraviesan el crecimiento de la competitividad en el mercado, por lo que consideran importante diferenciar sus servicios y ser de preferencia para el consumidor. Además, actualmente pueden demostrar el prestigio que tienen a través de canales

digitales (página web, TripAdvisor, Facebook, Instagram, etc.), puesto que al estar presentes en el mundo digital reflejan modernidad y confiabilidad hacia el público en general.

Otra característica, antes mencionada, es que el prestigio también se deriva de la calidad de proveedores que tengan las AAVV. Algunas, como Agencia JKL, utilizan marketing relacional dentro de sus plataformas digitales mostrando su alianza con ciertas organizaciones privadas y/o públicas, por mencionar algunas: Yaqua, Apotur, Ustoa, etc.

Asimismo, muchas veces la idea de generar posicionamiento en la mente del cliente no es a través de la atracción, sino de la calidad en la atención. Es decir, las AAVV consideran que lo que les da prestigio es mejorar el servicio y optimizar sus recursos de manera que no se enfocan en un turismo masivo sino en un turismo boutique: “No queremos crecer más necesariamente, sino queremos crecer mejor para optimizar lo que ya tenemos. Porque somos una agencia boutique entonces ahorita el objetivo de marketing no es (...) que venda un turismo masivo, queremos ser una agencia boutique, eso significa optimizar lo que ya tenemos. O sea, la idea es reducir costos” (M. Vigo, comunicación personal, 28 de junio, 2018).

Finalmente, las agencias ya posicionadas en el mercado consideran que, al momento de hacer alianzas estratégicas, por ejemplo, entre una mayorista y una minorista se busca la formalidad y legalidad de las empresas, lo cual asegura su nivel de servicios y da prestigio a la empresa:

“Cuando hablamos de empresas del extranjero, ellas son muy estrictas – más que en la calidad – estamos hablando de la formalización de la empresa como tal; o sea que tengas todos tus documentos en regla, si estás reconocido, si cuentas con qué tipo de seguros, con qué tipo de empresas tienes tus alianzas estratégicas para que puedan tener la seguridad que el pasajero que van a mandar va a estar bien atendido y va a tener todas las posibilidades abiertas de acuerdo a lo que van a requerir.” (J. Miranda, comunicación personal, 15 de agosto, 2018) (ver anexo B2)

De la misma manera, en Agencia ABC buscan asistir a diversas ferias y eventos del sector turismo “no tanto por un tema de beneficio, sino por un tema de presencia, que los clientes te vean como que este viene acá y participa” (D. Spehn, comunicación personal, 23 de julio, 2018). Es decir, algo que impulsa el prestigio y seriedad de la empresa es su presencia en los eventos de turismo y gestión turística en el mundo, los cuales generan estatus a las empresas para posicionarlas mejor en el mercado (ver anexo B1).

3.2.6. Variedad de productos y paquetes

La variedad de productos y paquetes es un factor que considera el abanico de oportunidades que tienen los clientes para elegir el itinerario que mejor se les acomode para realizar sus viajes.

Las AAVV en su mayoría cuentan con sistemas de negociación internos (áreas o departamentos) o externos (mayoristas) que son los encargados de armar paquetes de forma que mantienen comunicación constante con las empresas del sector, principalmente con empresas hoteleras y de transporte aéreo. Hoy en día los motores de búsqueda web permiten agilizar los procesos de armado y producción de itinerarios, sin embargo, se vuelven una amenaza para las agencias que cuenta aún con procesos tradicionales.

Algunas empresas, como Agencia JKL, mantienen una cartera de productos que aseguran el cumplimiento de los mismos por la experiencia que tienen con los distintos servicios con los que trabajan: “Los paquetes que ofrecemos desde la vitrina son los mismo que siempre hemos ofrecido hace años, los mismos ‘specials’, los mismos paquetes, los mismos destinos, con los mismos proveedores también para asegurarnos que lo que tú has comprado te lo entreguen” (M. Vigo, comunicación personal, 28 de junio, 2018).

3.3. Fase Deseo

Posteriormente, la tercera etapa del modelo AIDA es la de deseo, la cual es fundamental para cautivar y obtener la preferencia del consumidor, demostrándole que la AAVV está en la capacidad de atender y satisfacer las necesidades que buscan de forma diferencial, es decir, que ninguna otra agencia podría hacerlo mejor que la que está por contratar. En esta etapa es muy importante la dimensión del servicio y el factor de personalización para poder entregarle un sentido de pertenencia e identificación con la agencia al cliente turista.

Según los resultados de las entrevistas a expertos en el sector, el interés es captado mediante la comunicación continua entre los clientes y los asesores especializados. El punto clave nuevamente recae en las habilidades del personal de la agencia, específicamente, en los que tienen conocimientos técnicos como para responder con eficiencia ante las inquietudes de los clientes. Además, dependiendo del grado de flexibilidad de los productos que venden las agencias, otra característica clave es la adaptación de éstos a las necesidades del cliente en cuanto a tiempo, presupuesto, preferencias por tipos de turismo, etc.

En esta etapa se analizarán los siguientes FCE: adaptación de la oferta a sus necesidades, asesoramiento profesional y credibilidad del servicio.

3.3.1. Adaptación de la oferta a sus necesidades

Las AAVV priorizan bastante su oferta de servicios ya que el viajero de hoy en día valora la flexibilidad del producto de modo que se adapte de manera personalizada a lo que necesite. Como se mencionó anteriormente, el 83.4% de los encuestados valora el atributo de adaptación de la oferta a sus necesidades como importante y muy importante.

En Agencia JKL, por ejemplo, se encargan de generar credibilidad ofreciendo paquetes que guardan completa relación con el servicio que entregan (ver anexo B4).

(...) Si ves nuestra web los paquetes que ofrecemos desde la vitrina son los mismos que siempre hemos ofrecido hace años, los mismo specials, los mismos paquetes, los mismos destinos con los mismos proveedores también. Lo que has comprado que te lo entreguen de una manera satisfactoria es súper importante para nosotros, al llegar al nivel donde nosotros nos enfocamos, no sólo en ver cuál es el mejor hotel en cusco, porque eso te lo puede decir cualquier persona, nosotros estamos llegando a un nivel donde... ¿Cuál es el mejor cuarto de ese hotel? O sea, un nivel de personalización realmente personalización con “P” mayúscula. Por ejemplo, cual es el mejor cuarto del hotel, el segundo piso porque tiene la mejor vista. Todos esos detallitos, en eso estamos (M. Vigo, comunicación personal, 28 de junio, 2018).

Además, no sólo se adaptan en términos de modificaciones del itinerario, sino en preferencias de acuerdo al tipo de turismo que desea experimentar el cliente turista. Así, por ejemplo, en Agencia DEF, si el cliente desea hacer turismo vivencial en Perú, se le ofrece la visita a una comunidad con la cual mantienen una alianza, de forma que los clientes hacen la visita y llevan una experiencia más adaptada a sus necesidades. También hacen las gestiones necesarias para hacer visitas a centros organizacionales que sean de interés de los clientes, por ejemplo, si es un grupo de médicos, tienen la posibilidad de visitar un hospital (ver anexo B2).

3.3.2. Asesoramiento profesional

En la categoría de calidad funcional, los viajeros valoran positivamente el asesoramiento profesional, ya que el personal de asesoramiento es fundamental en el servicio de las AAVV. Son quienes como agentes expertos aconsejan y entregan un producto de calidad en base a sus conocimientos técnicos y especializados. Todas las agencias analizadas en la investigación cuentan con un asesoramiento profesional y, algunas de ellas, por ejemplo, muestran cuál es el equipo de asesores profesionales detrás de la planificación y organización de viajes en sus canales online. Esto también les otorga respaldo y por ende le da una percepción de garantía al viajero que conoce de primer momento a los expertos que asesorarán su viaje.

En Agencia JKL mencionan: “Nosotros somos expertos en los destinos, en parte un ‘travel planer’ normal, o sea, alguien que se va a preocupar por tu viaje, alguien que gestione ese viaje, alguien operativo, pero también alguien experto que te va a poder recomendar (...) En verdad el nivel de expertise aquí es tan alto que la persona te va a poder aconsejar y guiar para que tú tengas ese viaje” (M. Vigo, comunicación personal, 26 de junio, 2018). Ello indica el nivel de atención que ofrecen, en tanto asesoran con expertos profesionales dedicados a satisfacer las necesidades del cliente de forma operativa (ver anexo B4).

De la misma manera, en Agencia ABC indican: “(...) se pensaba que con esto de la tecnología (las AAVV) no iban a ser muy necesarias, sin embargo, hay personas que necesitan el contacto, todavía necesitan que haya una persona o alguien detrás que te dé lo que estás comprando, te da seguridad y un asesoramiento profesional” (I. Sarmiento, comunicación personal, 17 de agosto, 2018) (ver anexo B1). No cabe duda, las AAVV aún son una opción de negocio intermediario en el sector por el elemento de profesionalización que ofrece, es decir, a diferencia de los motores de búsqueda online, las AAVV son atractivas porque cuentan con personas expertas detrás de la empresa. Esto genera el deseo de contratar a las agencias.

Además, la calidad del personal en términos de especialización se puede ver en Agencia DEF, puesto que en el área de ventas cuentan con personas que, para atender a su público objetivo, tienen que tener un alemán fluido. En ese sentido, muchos profesionales son peruanos que han radicado en Alemania y otros son personas extranjeras que manejan alemán como idioma nativo (ver anexo B2). De la misma manera, en Agencia GHI cuentan con asesores de venta con conocimientos técnicos necesarios para responder preguntas respecto al tiempo que toma hacer escalas de un lugar a otro. Ellos responden en base a su manejo de información sobre vuelos y servicios turísticos (ver anexo B6).

3.3.3. Credibilidad del servicio

Es muy importante para el consumidor la seguridad y la coherencia de la información provista por la AAVV en relación al servicio prestado. Es decir, las agencias deben comunicar de manera contundente la transparencia que hay en sus servicios. Aproximadamente, el 92% de los encuestados valora como importante y muy importante la credibilidad del servicio, ya que, en este contexto de alta competitividad y saturación del mercado, esto le dará tranquilidad al consumidor sabiendo que lo que ofrece la agencia guarda coherencia con el servicio que realmente entregan. Por ende, este factor al ser el más valorado entre todos los factores evaluados, es considerado fundamental para las AAVV que puedan evidenciar su nivel de formalidad en términos legales y de calidad.

Para el caso de Agencia GHI, el factor credibilidad hoy en día es muy fácil de identificar, puesto que: “Es muy sencillo, como cuando entras a Facebook de Agencia GHI o de cualquier agencia en particular y lo primero que ves es la opinión de las personas. Entonces ahí te ponen 5 estrellas, 4 estrellas, 1 estrella (...). Además, creo que una red social como Facebook te da mucha más confianza y seguridad que una página tercerizada y ya programada”. De modo que, nuevamente, de resalta la importancia que tienen las redes sociales en la percepción de garantía de credibilidad.

3.4. Fase Acción

Finalmente, la última etapa del modelo AIDA es la de acción, donde se busca un nivel transaccional con la finalidad de que se realice el pago por los servicios ofrecidos de la AAVV. Es decir, en esta etapa final, la AAVV termina su proceso de atracción sobre el consumidor y finalmente se da el contrato. Una dimensión muy importante en esta fase siempre será la económica, ya que el nivel de precios y la relación calidad-precio juegan un rol fundamental para finalmente comprar el servicio.

En las entrevistas, un factor común es la esquematización de un proceso donde saben que pueden, de alguna manera, generar pérdidas debido a la falta de la contratación, porque la AAVV ya habrá ofrecido información requerida, e incluso hecho paquetes personalizados a fin de convencer al cliente. Sin embargo, todo ello puede ser un costo hundido si el cliente no contrata los servicios. Por ello, las AAVV mantienen roles específicos que les ayuda a mantener siempre informada a todas las partes del negocio del itinerario que se está procesando para cierto cliente.

Esta etapa implica a tres FCE: nivel de precios, relación calidad-precio y gestión correcta de reservas.

3.4.1. Nivel de precios

Los niveles de precios ofrecidos por las agencias de viaje son altamente considerados por los viajeros nacionales potenciales para determinar si accederán al servicio ofrecido. Por ende, es elemental que las AAV cuenten con un tarifario que les permita ver a los viajeros un rango de niveles de precios de los distintos destinos y paquetes para poder escoger el que más se acomode al presupuesto que tengan. De las agencias observadas para el análisis, todas cuentan con un tarifario y amplias opciones de precios dependiendo el paquete turístico.

Respecto a los roles que cada área de la agencia juega, el área que se encarga de establecer precios y crear paquetes o modificar itinerarios es el de Producto. Por ejemplo, en Agencia GHI el establecimiento de precios lo ve el área de Producto porque todo lo que busca es mejorar sus

negociaciones. Sin embargo, la ventaja de las agencias minoristas es que no pagan comisiones y pueden ajustar los precios debido a la venta directa (ver anexo B6).

Por otro lado, las AAVV tienen en cuenta la agresividad del mercado en cuanto a opciones, es decir, la competitividad nuevamente juega un rol importante cuando se establecen precios: “En la actualidad hay muchas más agencias que se dedican específicamente también al mercado alemán. Entonces es el hecho de querer mantener nuestros clientes porque ante la aparición de estas nuevas agencias, lógicamente hay más oferta, entonces ellos también comienzan a ver el tema de competitividad de precios” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

3.4.2. Relación calidad-precio

Los viajeros esperan que haya un vínculo entre el nivel de precio y la calidad entregada en el servicio turístico, es decir, los viajeros esperarán a mayor precio una mejor calidad en el servicio. Las agencias analizadas en la investigación cuentan con este factor. En otras palabras, estas agencias buscan establecer los precios en base a las condiciones de los servicios que conforman sus productos turísticos. Para ello es muy importante analizar el mercado de servicios turísticos para que sea justa la calidad entregada con el costo del servicio.

En ese sentido, si bien Agencia GHI ofrece promociones de paquetes precios bajos, éstas son de duración limitada, es decir que sólo se pueden tomar durante los tres primeros días desde su lanzamiento. Más aún, lo que realmente intentan vender son paquetes de calidad y caros para mantener su rango de precios y mantener su status (ver anexo B6).

3.4.3. Gestión correcta de reservas

Finalmente, en la etapa de acción, el factor gestión correcta de reservas hace referencia al cumplimiento del servicio en cuanto a las reservas según itinerario, costos, calidad, etc. Es fundamental para los viajeros que esperan cerrar el contrato con la AAVV que se cumpla con lo acordado porque de ello depende su experiencia de viaje. Las agencias observadas en la investigación cuentan un sistema de gestión correcto y eficaz en el proceso de realizar reservas en base a lo que solicite el viajero.

En Agencia DEF existe incluso un departamento de reservas que se encarga de confirmar los itinerarios encargándose de contratar los servicios de los distintos servicios como hotelería y/o transportes. Además, se categoriza al cliente según sus preferencias para gestionar mejor las reservas: “Para poder mantener el servicio que les damos a ellos (a los clientes) es de acuerdo a la categoría de la reserva que ellos hacen, o sea tenemos cuentas que tienen un estilo de tres estrellas, otras son como que más VIP y manejan de cuatro a cinco estrellas. Entonces como que

los seleccionamos de acuerdo a la categoría de servicios que requieren” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018) (ver anexo B2).

Es muy importante que el mensaje quede claro a través de los canales de comunicación que emplearán las agencias. Eso se verá reflejado en el canal online, es decir, el mensaje debe ser articulado e integrado en la página web de la empresa y en las redes sociales; de modo que el mensaje quede claro en la mente del consumidor.

A manera de concluir con este apartado y el análisis integral de las encuestas, observaciones y entrevistas, se plasman algunas de las opiniones de los expertos respecto a la evolución de las AAVV en un mundo cada vez más digitalizado y cómo éstas pueden seguir siendo atractivas en el mercado.

Respecto a la evolución digital y el sector turismo: “El crecimiento del turismo en el país ha ido a la par del crecimiento del Internet y las redes. Es más, el Facebook, Instagram son herramientas que no tienen ni quince años (...). Entonces, en ese tema la mayoría de agencias ha tenido que lidiar con el hecho de tenerse que comunicar vía fax (...). Ese es el tema de la evolución de la comunicación en el turismo” (J. Miranda, comunicación personal, 20 de agosto, 2018). Es evidente, el agua del Internet ha venido rediseñando el desarrollo de las operaciones en las AAVV y ha impactado, sobretodo, en la comunicación dentro del sector aportando una amalgama de opciones más variada a los viajeros, con lo cual tienen que convivir las agencias ya establecidas en el mercado no sin antes adaptarse a los cambios digitales.

Si bien el turismo y su crecimiento genera desarrollo económico, también satura al mercado y tratándose de aspectos culturales como los patrimonios, este es un tema que debe recibir mayor atención a nivel político y social: “Hay un turismo masivo (...) y siento que eso va a perjudicar al mundo del turismo de una manera que (...) es algo que recién la gente está empezando a contextualizar el daño que le puede hacer esto a los destinos. En verdad Machu Picchu no está hecho para esto, Cusco no está hecho para esto” (M. Vigo, comunicación personal, 28 de junio, 2018). En ese sentido, las plataformas web que han empoderado al viajero pueden ser no solamente un peligro de competitividad para las AAVV, sino un síntoma de turismo masiva que daña el destino turístico en sí.

Tabla 8: Cumplimiento de los FCE en las AAVV analizadas en base al modelo AIDA

Etapa Modelo AIDA	Factor Crítico de Éxito (FCE)	Agencia de Viaje				
		Agencia JKL	Agencia MNO	Agencia GHI	Agencia ABC	Agencia DEF
Atención	Ofertas y descuentos			x	x	
	Recomendación de otros clientes	x		x	x	x
	Publicidad	x	x	x	x	x
	Prestigio y seriedad de la empresa	x	x	x	x	x
Interés	Amabilidad y cortesía del personal	x	x			x
	Atención personalizada	x	x	x		x
	Rapidez del servicio	x	x			x
	Gestión eficiente de quejas y de reclamaciones	x	x			x
	Variedad de productos y paquetes	x	x	x	x	x
Deseo	Adaptación de la oferta a las necesidades del cliente	x	x	x		x
	Asesoramiento profesional	x	x	x	x	x
	Credibilidad del servicio	x	x	x	x	x
Acción	Nivel de precios	x	x	x	x	x
	Relación calidad-precio	x	x	x	x	x
	Gestión correcta de reservas	x	x	x	x	x

Como se observa las agencias cubren con varios de los elementos que los viajeros nacionales valoran. No obstante, estos no están completamente integrados en sus estrategias de marketing. También se evidencia una relación entre los factores, por ejemplo: la adaptación de la oferta a las necesidades del cliente, de alguna manera influye en la rapidez del servicio. Así, en el caso de Agencia GHI y Agencia ABC, que son agencias que atienden de forma masiva no son inmediatos en el proceso de venta.

Asimismo, la atención personalizada se vincula a la gestión eficiente de quejas. Esto evidencia la facilidad que tienen las agencias para resolver los percances de los turistas en el servicio prestado; ya que tienen una comunicación directa a consecuencia de la atención personalizada. De las cuatro agencias observadas, solo Agencia JKL y Agencia MNO son las que cuentan con un sistema de gestión eficiente de quejas; puesto que los empleados son designados para cada turista brindando una individualidad en el servicio.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA

En el siguiente apartado se detallan las posibilidades que tienen las AAVV para corregir sus acciones o emplear nuevas estrategias a fin de atraer clientes turistas. Se consideran las referencias bibliográficas que enseñan las teorías y muestran el contexto que enfrentan hoy en día estos modelos de negocios. Las propuestas se concentran en la aplicación de herramientas y técnicas que el marketing digital permite desarrollar en el turismo, de manera que sobrevivan los intermediarios, caso agencias de viaje, en este sector.

Esta sección ha sido elaborada a raíz de los hallazgos descritos anteriormente, por lo cual, en primer lugar, cuenta con una estructura similar en base al modelo AIDA aplicado al marketing digital. En segundo lugar, se usa como estructura las Etapas de Atención al Cliente propuesto por el “Manual de buenas prácticas – Agencias de viajes y turismo” con un enfoque digital. Esto permite proponer mejoras que cubran no sólo la conversión de las herramientas de marketing digital en atracción de clientes, sino también respecto al proceso de atención y servicio completo ofrecen para ser atractivas para el viajero nacional de hoy.

1. Propuesta del marketing digital para atraer clientes en las AAVV

Para realizar la propuesta de mejora en la atracción de clientes turistas a través del marketing digital, el modelo AIDA permite reconocer la importancia de las distintas herramientas que ofrece esta tendencia de las estrategias de marketing. Como se mencionó en capítulos anteriores, el marketing digital expande las oportunidades para aprovechar los atributos de era digital y captar clientes a través de distintos canales que mejoran la interacción empresa-consumidor, logrando satisfacer mejor a la demanda e incluso dirigirse a un contexto global.

1.1. Fase Atención

Las AAVV atraen mediante medios digitales estando presentes en plataformas web o redes sociales. Además, debido al auge de sitios web de consulta rápida de opiniones y valoraciones de clientes, las agencias pueden llamar la atención de los turistas sin mayor inversión en un marketing convencional como se hacía antes.

1.1.1. Ofertas y descuentos

Es importante que las agencias de viaje aprovechen el factor de ofrecer paquetes a través de promoción con ofertas y descuentos. Los consumidores valoran bastante este factor, por lo que debe estar articulado en la estrategia de marketing de las agencias de viaje. Para ello, debido a que el turismo es un sector estacional, una recomendación podría residir en ofrecer ofertas y descuentos en temporadas altas, donde la demanda incrementa bastante. Según los datos tomados de las entrevistas, por lo general, es a mitad de año (julio) y a fin de año (diciembre/enero).

Este factor crítico de éxito puede ser transmitido a través de campañas publicitarias en las redes sociales, ya que suele ser el espacio donde los viajeros podrán enterarse de lo que ofrecen las agencias. A través de redes sociales, tales como Facebook, Twitter, Instagram, etc. las AAVV podrán comunicar distintas promociones a diversos destinos para que los potenciales viajeros. Es importante tomar en cuenta el público objetivo para decidir respecto de los medios a usar como qué elementos de contenido multimedia publicar. Esto será un atributo que a través de sus medios digitales puede llamar la atención y significar una motivación para elegir los servicios de la agencia.

1.1.2. Recomendación de otros clientes

Respecto a este elemento, se propone que todas las agencias desde sus inicios creen una cuenta en plataformas digitales de opinión abierta al público como Tripadvisor. Los portales de evaluación como este, generan incluso credibilidad en el servicio y es un atributo que los clientes valoran. Esto permite que los usuarios conectados puedan relacionarse con otros y generando el “boca-boca de la red tecnologías sociales”.

Otra propuesta es integrar un espacio dentro de la página web de la agencia para que el público pueda hacer sus comentarios, incluso de manera más interactiva. Es decir, se propone la opción de subir contenido multimedia para que los consumidores puedan subir fotos o videos de los servicios que recibieron durante su experiencia turística. De esta manera se generarían más elementos en la web que pueden ser encontrados por los buscadores y meta-buscadores en Internet, de tal forma que los usuarios hallen con rapidez el comentario y se enteren de los servicios de la agencia.

1.1.3. Publicidad

Respecto a la publicidad, se recomienda que las agencias de viaje inviertan más en el contenido digital que promocionan. Es decir, una inversión en cuanto a calidad y originalidad. Hoy en día los consumidores buscan los servicios desde sus dispositivos móviles, por eso, el contenido interactivo y visual es más valorado.

La publicidad debe integrar la lista de productos y servicios, es un elemento que va de la mano con la variedad de oferta que tengan las agencias. Hoy en día el acercamiento que puede haber entre el consumidor y la oferta es más fácil de lograr gracias a los avances de realidad virtual de los lugares de destino en la planeación del viaje. Este tipo de experiencia recién se vienen desarrollando a en contexto global, sin embargo, significan un riesgo de competitividad para aquellos que no puedan sumarse a la ola digital.

1.1.4. Prestigio y seriedad de la empresa

El prestigio de las agencias de viaje, como se mencionó, se deriva de las alianzas con las empresas que prestan servicios específicos a los turistas. Por lo tanto, se recomienda que las agencias mantengan estándares de calidad y busquen la personalización de los servicios en los distintos componentes del paquete turístico en sus ofertas. Por ejemplo, las alianzas con empresas amigables con el medio ambiente, es una tendencia que puede generar más atención al turista porque significa que las agencias también se responsabilizan por el cuidado ambiental.

Otra forma de generar la percepción de prestigio, es contratando personal capacitado, profesionales en turismo que puedan ofrecer consultoría personalizada, porque es un factor que incrementa status a la empresa: la calidad del personal. El grado de especialización de los empleados, genera también el sentimiento de seguridad por parte del turista, por el contrario, el personal que no conozca bien la materia o no tenga claros las formas de modificar los paquetes al gusto del turista desprestigiará la empresa.

1.2. Fase Interés

1.2.1. Amabilidad y cortesía del personal

Las recomendaciones respecto a este elemento son la atención inmediata, el grado de confianza que transmiten y capacidad para resolver problemas. Este es un elemento que lamentablemente está más presente en las agencias boutique que personalizan mejor el servicio, sin embargo, debe ser tomado en cuenta por todas en general para lograr mejor posicionamiento en el mercado.

Debido a que este es un factor relacionado con la cultura empresarial de la agencia, es importante mantener motivados a los empleados. Las agencias pueden ofrecer a sus empleados cursos de turismo, esto ayudará en mantenerlos interesados con la materia y estar al tanto de las nuevas tendencias en el sector. Otros temas a tomar en cuenta son los cursos en psicología del consumidor para entender mejor a sus clientes y tratarlos con la amabilidad que ellos esperan. Finalmente, los espacios de relajación y de interacción entre los empleados disminuye el grado de estrés, generando que su trato mejore y su desenvolvimiento sea mejor en el trabajo.

1.2.2. Atención personalizada

Este elemento debe ser uno de los pilares en la gestión de las agencias de viaje. La importancia que le dan los consumidores es alta debido a que los viajeros tienen múltiples necesidades que cubrir, hoy en día. Pues, ya no parten de la necesidad de realizar un viaje, sino que los motivan sentimientos de reencuentro, culturización, descubrimiento, etc. Por ello, los empleados de las agencias deben atender y entender precisamente aquellas necesidades que cada uno de los viajeros tiene.

En ese sentido, pueden usar elementos digitales que permiten establecer contactos directos y lineales con los clientes. Las plataformas como WhatsApp y Skype son bastante utilizadas hoy en día, de modo que ofrecen una alternativa para generar una atención personalizada.

1.2.3. Rapidez del servicio

Como se mencionó en el análisis de este elemento, está relacionado con la eficiencia en la gestión de los procesos de las agencias de viaje y la experiencia integral que recibe el consumidor. Por lo tanto, éstas deben implementar tecnología que les permitan automatizar procesos, como servicios de informática; así como contar con personal con los conocimientos necesarios para manejar softwares que permitan agilizar su trabajo.

Como una de las tendencias del turismo es la valoración que los clientes le dan a este atributo ya que pueden encontrar rápidamente la información al planear su viaje, la agencia se encuentra en la posición de competir con la autonomía del consumidor. Finalmente, a medida que las agencias crecen en el mercado, es mejor contar con más personal para atender las necesidades de sus clientes.

1.2.4. Gestión eficiente de quejas y reclamaciones

Las agencias deben dar mayor importancia al ofrecer a los clientes fuentes donde generar comentarios, quejas y reclamaciones. Las agencias deben de cuidar de cerca las opiniones que se difunden a través de internet. Éstas deben de contar con personal necesario para identificar los malos comentario y estar dispuestos a ayudar a los clientes ofreciendo soluciones inmediatas.

A medida que las agencias crecen en el mercado, pueden contratar personal especializado como community managers para gestionar las opiniones de los consumidores, responder con amabilidad y satisfacer sus necesidades por medio de las plataformas virtuales que maneje la empresa.

1.3. Fase deseo

1.3.1. Adaptación de la oferta a sus necesidades

Este elemento puede ser aprovechado por las agencias mediante sistemas de generación de paquetes según los intereses de los turistas. Como se mencionó anteriormente, la consultoría personalizada de los empleados genera adaptabilidad en el asesoramiento que reciben los clientes. Además, las empresas que componen el sistema turístico sobre el que intermedia la agencia también deben de priorizar la personalización de sus servicios mediante incentivos como: envío de regalos en sus cumpleaños (una estrategia que algunos hoteles realizan).

El servicio personalizado y flexible es altamente valorado hoy en día por los turistas, por ello se recomienda contar con tarifarios donde el costo de cada servicio esté por separado. De esta manera, armar paquetes distintos y flexibles será más fácil para la agencia, en tanto de ofrezcan cotizaciones justas y adecuadas incrementando la satisfacción del turista.

1.3.2. Asesoramiento profesional

Las agencias de viaje deben contar con personal capacitado para mantener estándares de calidad en el servicio que perciba el cliente. Para ellos, nuevamente se mencionará en este ítem la importancia de motivar al empleado y sus aspiraciones mediante cursos, políticas de ascenso, etc. de modo que logran satisfacción profesional. Así, se sentirán comprometidos con la creación de valor en cada etapa del proceso de atención al cliente.

La importancia en los recursos humanos es un factor que colocará a la agencia en una posición deseable frente a la competencia. A pesar de que los clientes pueden formar sus propios circuitos turísticos gracias al Internet, aún buscan la posibilidad de contar con el asesoramiento de los profesionales para concretar sus viajes, de quienes además deben percibir un grado de empatía y sinceridad.

1.3.3. Credibilidad del servicio Atención personalizada

Este elemento incide de forma incremental en el deseo del cliente para contratar con una agencia su paquete turístico, reserva o cualquier servicio de su interés. Si bien, este puede tener un grado de valoración real una vez que se concreta la experiencia de viaje, las agencias deben encargarse de publicitar los elementos que se perciban con un grado de seguridad, como estándares de calidad, cumplimiento de normas legales, asociaciones con organizaciones prestigiosas del sector, etc.

En la era digital, la credibilidad es importante al momento de hacer una transferencia virtual. Hoy en día las agencias permiten el pago parcial y virtual de sus servicios antes de recibirlos. Lo cual, dependiendo de los factores culturales y sociales, puede tener un impacto positivo o negativo. Por ello, las agencias deben conocer su público objetivo e informar distintos métodos de pago para ofrecer una gama de posibilidades que le den mayor confianza al cliente y contrate con la agencia.

1.4. Fase acción

1.4.1. Nivel de precios

Las agencias deben contar con una política de precios que permita flexibilidad de pago a los consumidores. Como se mencionó la característica estacional del sector, las agencias deben contar con sistemas de descuentos sin afectar la calidad del servicio. Los precios deben estar

acorde a las posibilidades y necesidades del cliente, por tanto, deben cubrir las expectativas básicas todo el tiempo.

Las agencias deben transmitir que el valor del servicio es mayor al precio que están pagando. Para ello, deben ser claros con la publicidad que cuentan, no exagerar as ofertas si el servicio terminará siendo de baja calidad. Para las agencias emprendedoras en zonas cercanas a los atractivos turísticos es importante evaluar el factor precio para generar un margen de ganancias fijando precios justos.

1.4.2. Relación calidad-precio

Las agencias deben identificar y conocer sus propios estándares de calidad: el profesionalismo de los empleados, la rapidez del servicio, la coherencia de lo ofertado con lo recibido, los canales de comunicación (diseño y distribución de elementos), la responsabilidad respecto a los servicios pactados, sistemas tecnológicos implementados, alianzas con organizaciones que ofrezcan servicios de calidad, etc.

El servicio post-venta es un factor importante dentro del atributo calidad, esto dependerá de la disponibilidad de la agencia ara satisfacer a los consumidores durante toda su experiencia. La relación de calidad y precio debe ser positiva, a más calidad, mayor precio.

1.4.3. Gestión correcta de reservas

El sistema de información que implemente la agencia asegura el cumplimiento de las reservas ofrecidas al cliente. El concepto de Global Distribution System (GDS), permite generar reservas on-line con toda la información de las empresas turísticas, en su mayoría líneas aéreas, hoteles, compañías de renta de carros, etc. Las compañías ofrecen sus productos y servicios en un inventario a tiempo real, por ejemplo, número de vuelos, habitaciones, etc. Los más conocidos son Sabre, Amadeus, Wordspan and Galileo.

2. La mejora en los procesos del servicio de las AAVV

El MINCETUR desarrolla constantemente un Plan Nacional de Calidad Turística, donde evalúa los diferentes aspectos que se deben desarrollar y controlar en el sector turismo para así incrementar a través de estrategias y planes de acción la calidad turística prestada por intermediarios, agencias de viajes, destinos, etc.

En el reporte que emitieron el 2013, identificaron ocho etapas en el proceso de captación del cliente. Esto es de suma importancia ya que son etapas y factores que deben ser controlados para mitigar los riesgos que se pueden interponer en el proceso de atención del viajero.

El primero es la captación al cliente, la cual está definida por los canales en la que la oferta pretenderá posicionar su servicio. Por lo general se usa publicidad a través de correo

electrónico, avisos en medios masivos, guías de viajeros, entre otros. Las agencias deberán manejar sus canales digitales de manera integral para que transmitan un mismo mensaje único y coherente. Es decir, mientras más presentes estén en el canal online, tendrán una mayor llegada a su público objetivo, y por ende captar a más clientes.

En segundo lugar, la información y asesoría al cliente debe brindarse de la forma más efectiva para captar esos requerimientos del potencial viajero y adaptar el servicio para satisfacer la necesidad de éstos. Este factor es elemental ya que si la información y asesoría prestada al cliente se amolda a lo que ellos necesitan y buscan; desde luego llamará la atención de los viajeros. Este proceso es realmente clave ya que no sólo es lo que más llamará la atención de los potenciales viajeros; sino que también es el proceso que conllevará a la venta del servicio.

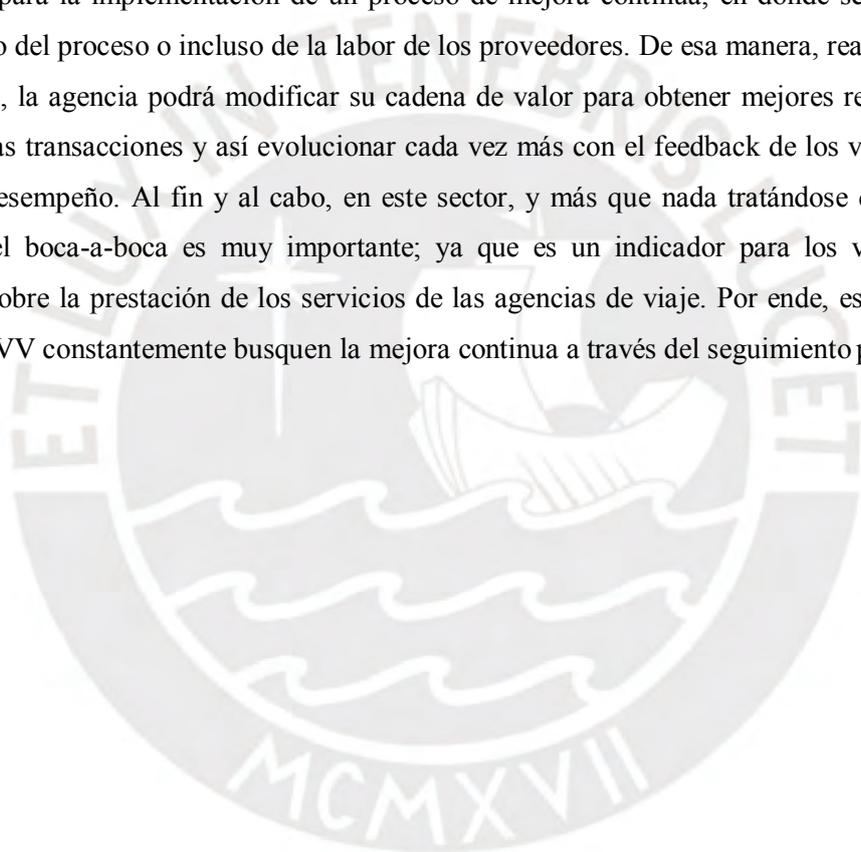
Posteriormente, el tercer elemento está relacionado con concretar la venta del servicio; es decir el servicio comercial donde existe un pacto o compromiso por parte del servicio y de la demanda. Este debe ser un proceso eficiente, automático y sin trabas. Para ello, es muy importante que las agencias de turismo tengan desarrollado los métodos de pago de manera online, ya que es una manera más inmediata de realizar las transacciones por la venta de un servicio turístico. Asimismo, esto les dará comodidad a los viajeros para realizar la compra del servicio que la AAVV le ofrecerá.

El cuarto elemento está orientado al proceso de reservas con el cual la agencia debe asegurar todos los requerimientos pactados con anticipación. Es el proceso crucial dentro de la generación de valor en donde es importante la capacidad de respuesta y resolución de problemas de la agencia frente a contratiempos. Para esto, las agencias deben manejar este proceso de manera anticipada y eficiente para que las reservas solicitadas por el viajero se cumplan y luego no haya complicaciones en el desarrollo del viaje. Para ello, podrían implementar un sistema online donde los viajeros puedan seguir y hacer tracking del estado actual de su paquete de viaje, tanto en la información del viaje y las reservas correspondientes.

El quinto elemento dentro del proceso es la prestación del servicio en donde el consumidor hace uso de las reservas obtenidas y los servicios pactados. Para ello, una propuesta de mejora y recomendación es que la agencia de viaje a través de canales efectivos, tales como medios digitales como WhatsApp o Facebook pueda hacerle seguimiento al servicio prestado del viajero para así anticiparse ante cualquier eventualidad negativa que se pueda presentar en el servicio turístico. Esto guarda relación con la siguiente fase que es la del seguimiento del servicio. Es importante mantener una comunicación efectiva con el viajero para seguir de cerca el servicio prestado, ya que de esa manera habrá un mejor monitoreo.

Luego, el séptimo elemento se enfoca en el control de la calidad. Esto es algo que podría evaluarse de manera anticipada; es decir, realizando evaluaciones y controles de calidad de los distintos proveedores utilizados para los distintos paquetes turísticos y destinos. De esa manera, las agencias de viaje tendrán un ranking y priorizado a los distintos actores, agentes proveedores para seleccionar los de la calidad respectiva para el servicio que vayan a ofrecer al viajero.

Finalmente, la última etapa es la del seguimiento post-venta, la cual significa una ventana de oportunidad para las agencias ya que podrán recurrir a los viajeros a quienes les han prestado servicios turísticos para así recibir una retroalimentación sobre el performance realizado. Esto es muy importante ya que será un indicador y medidor del desempeño de la AAVV. Esto significa un recurso para la implementación de un proceso de mejora continua, en donde se identifican fallas dentro del proceso o incluso de la labor de los proveedores. De esa manera, realizando este último paso, la agencia podrá modificar su cadena de valor para obtener mejores resultados en sus próximas transacciones y así evolucionar cada vez más con el feedback de los viajeros para crecer en desempeño. Al fin y al cabo, en este sector, y más que nada tratándose de servicios turísticos, el boca-a-boca es muy importante; ya que es un indicador para los viajeros que averigüen sobre la prestación de los servicios de las agencias de viaje. Por ende, es importante que las AAVV constantemente busquen la mejora continua a través del seguimiento post-venta.



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las agencias de viaje hoy en día compiten y se enfrentan ante la autonomía y libertad del consumidor por planear de manera independiente su viaje. De esa manera, las agencias de viaje con su finalidad de renovarse deberán enfocarse en los factores críticos de éxito que evidencien que el viajero necesita de una agencia de viaje para planificar y organizar su viaje. En ese sentido, como ha sido evidencia, que una agencia de viaje desarrolle una estrategia de marketing digital que integre los factores críticos de éxito valorados por los viajeros nacionales incrementará la atracción de éstos.

El canal online a través de medios digitales, principalmente a través de las páginas webs y redes sociales de las agencias, es de suma importancia para la atracción de viajeros en el siglo XXI, que tienen un perfil más digital en la interacción del día a día. Ante ello, se ha evidenciado que la mayoría de agencias de viaje en Lima Metropolitana no ha desarrollado un plan de marketing digital que busque la atracción de viajeros. Las cuatro agencias observadas (Agencia JKL, Agencia MNO, Agencia GHI y Agencia ABC) carecen de un plan de marketing enfocado en los factores críticos de éxito identificados y valorados por los viajeros. Por ende, al carecer el plan de marketing una estrategia digital que no desarrolle aquellos factores claves, ha sido motivo por el cual los viajeros no se han visto atraídos por los servicios ofrecidos por las agencias de viaje.

Se identificaron las principales características de la atracción de clientes en las agencias de turismo a través de quince factores críticos de éxito. El factor crítico más valorado por los viajeros nacionales fue la credibilidad del servicio, seguido por la relación calidad-precio y la amabilidad y cortesía del personal. Luego, le siguieron en orden de mayor a menor importancia las siguientes: gestión correcta de reservas, asesoramiento profesional, prestigio y seriedad de la empresa, rapidez del servicio, adaptación de la oferta a sus necesidades, nivel de precios, atención personalizada, recomendación de otros clientes, descuentos y ofertas, opción de quejas y reclamaciones, variedad de productos y paquetes turísticos, y publicidad.

El factor crítico de éxito más valorado por los clientes fue la credibilidad del servicio alcanzando un promedio de 4.63 sobre la escala 5 de Likert. En contraste, el factor menos valorado fue publicidad con un promedio de 3.52 sobre la escala 4 de Likert. En suma, los quince factores críticos de éxito han sido valorados de manera significativa con una calificación alta (positiva) por los 385 viajeros nacionales encuestados.

Actualmente, en su gran mayoría, las agencias de viaje en Lima Metropolitana carecen de un plan de marketing enfocado en estrategia de medios digitales para incrementar la atracción

de viajeros potenciales. Esto se ve acompañado por la decreciente demanda por las agencias de viaje, ya que últimamente en los viajeros del siglo XXI ha habido un incremento en la autonomía del viajero por realizar la planificación y organización de sus viajes de manera independiente, sin recurrir a agencias turísticas para la realización del viaje. No obstante, tras la encuesta a los 385 viajeros nacionales se valoraron quince factores críticos de éxito que evidenciaban atributos que serían claves para que las agencias lo desarrollen y vuelvan a brindar un servicio más articulado hacia el cliente y de esa manera volver a ser relevantes para el viajero de hoy en día.

Por ese motivo, se abordó el modelo AIDA como principal modelo de marketing digital para la atracción de clientes. Partiendo de este análisis, al categorizar los factores críticos de éxito en cada una de las cuatro etapas del modelo, las agencias de viaje deberán enfocar sus esfuerzos de marketing digital a través de factores críticos por etapa. Es decir, en la etapa de atención enfocarse en los factores de ofertas y descuentos, recomendación de otros clientes y publicidad. Es decir, para la primera etapa es importante llamar la atención de los viajeros a través de los factores claves que puedan servir como un gancho para atraer a los viajeros potenciales. Posteriormente, para la etapa de interés se deberá dirigir en los factores de amabilidad y cortesía, atención personalizada, rapidez del servicio, prestigio, gestión eficiente de quejas y reclamaciones, y variedad de productos y paquetes. Esta etapa es muy importante ya que las agencias de viaje a través de esos atributos valorados por los viajeros deberán demostrar el entendimiento de las necesidades de los clientes.

Posteriormente, enfocar la tercera etapa de deseo en los factores críticos de adaptación de la oferta a las necesidades del cliente, el asesoramiento profesional y la credibilidad del servicio. Estos factores le brindarán seguridad y se le entregará un sentido de pertenencia al viajero potencial de la agencia. Finalmente, la última etapa, la de acción se verá orientada mayormente en la dimensión precio y transaccional. Los factores críticos de éxito para dicha etapa son el nivel de precios, relación calidad-precio y la gestión correcta de reservas. En esta etapa el precio es un elemento determinante, por lo que es importante establecer y comunicar eficientemente la diversidad de precios (tarifario) y la relación ante la calidad del servicio que se brindará.

Finalmente, cabe mencionar que un plan de marketing digital con enfoque estratégico en los factores críticos de éxito valorados por los viajeros nacionales del siglo XXI permitirá a las agencias de viaje acercarse a la sobrevivencia en el mercado y posicionarse como relevantes y fundamentales ante la autonomía del viajero independiente. En suma, las agencias de viaje en Lima Metropolitana al adoptar una estrategia de marketing digital integrando los factores críticos de éxito valorados por los viajeros nacionales influenciaría significativamente la atracción de éstos.

A continuación, se presentan las recomendaciones en base a las conclusiones finales desarrolladas previamente.

Es fundamental que las agencias de viaje nacionales desarrollen y apliquen una estrategia de marketing digital, para que así puedan competir por encima de la autonomía del viajero al planificar y organizar su viaje de manera independiente. Es decir, desarrollar una estrategia de marketing enfocada en los medios digitales que integre los factores críticos de éxito valorados por los viajeros nacionales, para así poder incrementar la atracción de viajeros a las agencias de viaje.

Es importante que hoy en día las estrategias de marketing de las agencias de viaje se deben enfocar en los medios digitales. El perfil del viajero del siglo XXI guarda una relación cercana y directa con los medios digitales; por lo que es elemental que las agencias de viaje desarrollen más el canal online para así alcanzar a más viajeros.

De todas formas, se sugiere a las agencias de viaje nacionales analizar y evaluar los distintos mecanismos de atracción de clientes desarrollados por otras agencias a nivel mundial. Esto permitirá tener conocimiento de otros elementos y prácticas de gestión para incrementar el nivel de atracción de clientes para las organizaciones de agencias de viaje. Asimismo, se recomienda que las agencias de viajes constantemente evalúen e investiguen los factores críticos de éxito en cuestión; ya que dichos atributos podrían cambiar a lo largo del tiempo; ya sea en el factor o en la valoración de éste.

La propuesta desarrollada en base al modelo AIDA de marketing digital es adaptable y controlable a las necesidades de las agencias de viaje. Se sugiere estudiar el público objetivo de la agencia de viaje y vincularlo con los factores críticos de éxito valorados por ese segmento de viajeros; para así poder incrementar la atracción de viajeros potenciales. Al tener eso establecido se deberá desplegar la estrategia de marketing digital a lo largo de la etapa de atención, interés, deseo y acción.

Es muy importante que las agencias de viaje definan bien su propuesta de valor y tener claro los productos y servicios que ofrecerán al segmento que se enfocarán. De esa manera, dirigiendo y moldeando los factores críticos de éxito por los viajeros analizados, la estrategia de marketing contará con un propósito ante el público objetivos para así captar a más clientes e incrementar la atracción de viajeros ante la agencia de viaje.

REFERENCIAS

- Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, 201 – 220. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v19n2/v19n2a03.pdf>
- Andina (2013). *El 83% de turistas que visitan Perú buscan en Internet información sobre el país*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-83-turistas-visit-an-peru-buscan-internet-informacion-sobre-pais-466797.aspx>
- Andrades, L. & Dimanche F. (2015). *Tourism in Russia: A Management Handbook*. Sochi: Emerald. Recuperado de http://www.academia.edu/25114714/Tourism_Management
- Arellano Marketing (2017). *Oportunidades en el e-commerce: Comercio electrónico 2017*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/wp-content/uploads/2017/04/INFOGRAFIA-ESTUDIO-COMERCIO-ELECTRONICO-PERU.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (s.f.). *Correlacionador Exportaciones no Tradicionales por Sector Económico*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/correlacionador-exportaciones-no-tradicionales-por-sector-economico.html>
- Ballesteros, X. A. (2012). Las agencias de viajes. (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Quevedo, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/636/1/AGENCIAS%20DE%20VIAJES.pdf>
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores.
- Begazo, J. & Torres, R. (2007). *Las Agencias de Viaje: De las comisiones por venta de pasajes a los cobros por servicios fees*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9067/7899>
- Boullón, R. (1994). El sistema turístico. En Boullón, R. (Eds.), *Planificación del espacio turístico* (4ª ed., pp. 31 – 55). México D.F.: Editorial Trillas.
- British Broadcasting Corporation (BBC) (2014). *La crisis ahoga a las agencias de viajes*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/lg/economia/2009/07/090728_1226_agencias_viajes_pea.shtml
- Cambridge Dictionary (s.f.). *Dictionary*. Recuperado en <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>
- Cateriano, E. (2014). *Limitantes de la innovación (1): La desconfianza*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/innovivir-es-vivir-innovando/2014/11/limitantes-innovacion-1-desconfianza/>
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. México, D.F.: Pearson, 2014.

- Comisión Multisectorial para el desarrollo de la Sociedad de la Información [CODESI] (2005). *Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú: La agenda digital peruana*. Lima: Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática.
- Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR. Aprueban el Reglamento de Agencias y Viajes y Turismo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2004). Recuperado de <http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/REGLAMENTO-DE-AGENCIA-DE-VIAJES.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR. Aprueban el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016b). Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestador_es_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_004_2016_MINCETUR_AGVT.pdf
- El Comercio (29 de marzo de 2011). El 60% de las agencias de viajes es informal en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de http://archivo.elcomercio.pe/amp/economia/peru/60-agencias-viaje-informal-peru_1-noticia-734628
- El Peruano (23 de enero de 2018). El país es un destino turístico religioso. *El Peruano*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-el-pais-es-un-destino-turistico-religioso-63213.aspx>
- Espinoza, R. (2017). *¿Qué es el modelo AIDA en Marketing?* Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo/>
- Ferez, M. (2010). Agencias de Viajes “una especie en extinción”. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Comahue, Neuquén, Argentina). Recuperado de http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/223/1/Agencias_de_viaje_una_especie_en_extinci%C3%B3n_ferez.pdf
- Fernández, V. (2012). Nuevas tendencias en los comportamientos de consumo de los viajeros internacionales: un análisis bajo el enfoque de la aplicación de las nuevas tecnologías en el *marketing* y la promoción turística. (Tesis de licenciatura, Universidad de Granada, Granada, España). Recuperado de <http://www.cesfelipesecondo.com/revista/Articulos2012/Fern%C3%A1ndezMihi.pdf>
- Fundación Orange (2016). *La transformación digital en el sector turístico* [PPT]. Recuperado de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- Gallardo, F. (2011) Análisis de la última tendencia en el mercado de consumo: Marketing 2.0. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina). Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4868/gallardocetabajodeinvestigacion.pdf
- García, L. (2014). Turismo 2.0: Una revolución en la forma de viajar. (Tesis de licenciatura, Universidad de León, León, España). Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4136/45688635D_GADE_septiembre_2014.pdf
- GestioPolis.com Experto (2016). *¿Qué es el Marketing?* Recuperado de <https://www.gestipolis.com/que-es-marketing/>

- Hosteltur (2011). *El turista se convierte en un “consumidor más vulnerable” al estar fuera de su entorno*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/139510_turista-se-convierte-consumidor-vulnerable-al-estar-fuera-su-entorno.html
- Ibáñez, R. & Rodríguez, I. (s.f.). *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo*. Recuperado de <http://www.publicaciones.inecc.gob.mx/libros/669/tipologias.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Agencias de Viaje y Operadores de Turismo se concentran en Lima y Breña*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/agencias-de-viaje-y-operadores-de-turismo-se-concentran-en-miraflores-y-brena-7630/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Compendio Estadístico Perú 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1375/cap20/cap20.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Compendio Estadístico Perú 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Sector servicios prestados a empresas*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-045-2018-inei.pdf>
- Jain, E. & Ashank, Y. (2017). *Marketing and Technology: Role of Technology in Modern Marketing*.
- Jódar, J. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y Palabra*, 15(71). Recuperado de http://ww.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR_REVISADO.pdf
- Juanatey, O., Martínez, V., Rodríguez, M., & Rodríguez, C. (2012). Las agencias de viajes y el marketing de afiliación en el entorno virtual del siglo XXI. *Hologramática*, 2(16), 143-168. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282183666_Las_agencias_de_viajes_y_el_marketing_de_afiliacion_en_el_entorno_virtual_del_siglo_XXI/download
- Kaye, B. (2015). *El cambio del comportamiento del consumidor hacia la economía compartida: Un estudio de Airbnb y cómo está afectando al viajero moderno*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4549/TFG001321.pdf?sequence=1>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing* (10ª ed.), New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P. & Levi, S. (1969). Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*.
- La Agencia de Viajes Perú [LADEVI] (2014). Los nuevos desafíos de las agencias de viaje. *La Agencia de Viajes Perú*, (43), 3. Recuperado de https://issuu.com/peru.ladevi/docs/per_43

- Lohmann, M. & Von Bergner N. (2012). Identifying global challenges for future tourism and tourism management. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, 1, 178 – 183. Recuperado de file:///C:/Users/ailed/Downloads/Dialnet-IdentifyingGlobalChallengesForFutureTourismAndTour-4789098.pdf
- Martins, M. & Alves, C. & Marques, A. (2011). Co-creation: the Travel agencies' new frontier. Faro, Portugal. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867022.pdf>
- Mayordomo, J. (s.f.). *E-marketing*. Barcelona: Gestión 2000, 2002
- McKinsey (2018). Travel and Logistics: data drives the race for customers. *Travel, Transport & Logistics*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/Travel%20and%20logistics%20Data%20drives%20the%20race%20for%20customers/McK-Travel-and-logistics-Data-drives-the-race-for-customers.ashx>
- Mediano, L. (2002). Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing. *Revista de Direccion y Administracion de Empresas*, (10), 97 – 117. Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/view/11675/10751>
- Mejías, E. (s.f.). *Modelo de negocio de éxito: Peer to Peer*. Recuperado de <https://www.orientadorweb.com/modelo-de-negocio-peer-peer/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2008). *Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en Perú*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/2015/11/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_A RTE.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2012). *Estrategia de turismo termal de Perú*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/estudiosConsultorias/PeruEstrategiaTurismoTermal-InformeFinal.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2013). Manual de buenas prácticas para Agencias de Viajes y Turismo. *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Perú Cuenta Satélite de Turismo – Principales Indicadores de la Cuenta Satélite de turismo 2012 – 2015*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_CuentaSatelite_Turismo.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Medición Económica del Turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Ministro Bruno Giuffra lanza “Plan de Digitalización de la MYPE”*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/78-ministro-bruno-giuffra-lanza-plan-de-digitalizacion-de-la-mype>
- Molinillo, S. & Vallespín, M. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de Análisis Turístico*, (17), 13 – 25. Recuperado de <https://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/viewFile/173/143>
- Nicolau, J. (s.f.). *Tema 9: La distribución de los productos turísticos*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/9/Tema%209.pdf>
- NinjaSEO (2018) *Posicionamiento en Google: Introducción al SEO*. Recuperado de <https://ninjaseo.es/posicionamiento-en-google-introduccion-seo/>
- Onorato, M. (2015). Tecnogestión: nuevas herramientas. *La Agencia de Viajes Perú (LADEVI)*, (59), 3. Recuperado de https://issuu.com/peru.ladevi/docs/per_59
- Organización Mundial del Turismo [OMT] (s.f). *Glossary of tourism terms*. Recuperado de <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>
- Organización Mundial del Turismo [OMT] (2008). The usual environment of an individual. *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, 10-12. Recuperado de https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=23
- Organización Mundial del Turismo [OMT] (2014). *Más de 1.100 millones de turistas viajaron al extranjero en 2014*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-01-27/mas-de-1100-millones-de-turistas-viajaron-al-extranjero-en-2014>
- Organización Mundial de Turismo [OMT] (2017a). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Organización Mundial de Turismo [OMT] (2017b). *Turismo internacional – 2017 presenta los mejores resultados semestrales en los últimos siete años*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presenta-los-mejores-resultados-semestrales-de-l>
- Organización Mundial de Turismo [OMT] (2018a). *El turismo internacional supera las expectativas en los primeros meses de 2018*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-06-25/el-turismo-internacional-supera-las-expectativas-en-los-primeros-meses-de-2>
- Organización Mundial de Turismo (OMT) (2018b). *El día mundial del turismo se centra en la innovación y la transformación digital*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-07-18/el-dia-mundial-del-turismo-se-centra-en-la-innovacion-y-la-transformacion-d>
- Paniza, J. & Puertas, I. (2013). Evolución del turismo internacional: crisis como nueva oportunidad. *Revista de Ocio y Turismo*, (6), 155-166. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4627637.pdf>
- Parra, C. (2016). *Brand Content: Por marcas cada día más humanas*. Recuperado de <https://marketingdecontenidos.com/que-es-brand-content/>

- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Pender, L. & Sharpley, R. (2005). *Introduction*. En L. Pender & R. Sharpley (Eds.), *The management of tourism* (pp. 1 – 13). London: Sage Publications
- Peñaranda, C. (2018). *Sector turismo representa 3.3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos*. La Cámara – Informe Económico. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf
- Perú Travel (s.f). *Fascinante: Sol y Playa*. Marca Perú. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/fascinante/sol-y-playa.aspx>
- Piñeiro, T. & Martínez, X. (2016) Understanding Digital Marketing – Basics and Actions. En C. Machado and J.P. Davim (Eds.), *Theory and Application of Business and Management*, (pp. 37 - 74). Switzerland: Springer International Publishing. Recuperado de <file:///C:/Users/ailed/Downloads/9783319282794-c2.pdf>
- Plan Estratégico Nacional de Turismo (2016). *Turismo con futuro*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Portal del Turismo (2016). *Canatur: informalidad debilita el sector turismo y genera competencia desleal*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/canatur-informalidad-debilita-al-sector-turismo-y-genera-competencia-desleal>
- PromPerú (2007). *Perfil del turista cultural*. Recuperado de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1004_Publicacion-Perfil-del-Turista-Cultural.pdf
- PromPerú (2008). *Perfil del Turista de Aventura*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf
- PromPerú (2015). *El Vacacionista Digital: Turismo en cifras*. Lima, Perú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Vacacionista%20Digital&url=/Uploads/infografias/1012/El_Vacacionista_digital_2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=1760695/42298607
- PromPerú (2016a). *El auge de las agencias de viajes online y sus próximos desafíos – Parte I*. [Video]. Perú: MINCETUR. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=4O2SfKRFOY>
- PromPerú (2016b). *Turismo Gastronómico*. Recuperado de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastron%C3%B3mico&url=/~/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1021/Turismo_Gast

ronomico_V2_03May17.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos

- PromPerú (2016c). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377 – 389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Revista Semana (2017). *Agencias de viajes: ¿amenazadas por la tecnología?* Recuperado de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/agencias-de-viajes-amenazadas-por-la-tecnologia/390695-3>
- Rigol, L. (2008). Tecnología para la gestión de la demanda de un destino turístico (Tesis de maestría, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín, Cuba). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181517987002.pdf>
- Rigol, L., & Pérez, R. (2011). *La Gestión de la Demanda Turística como Concepto*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/rmpc.pdf>
- Rivera, R. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: Implicaciones jurídicas*. Getafe: España.
- Rodríguez, I., San Martín, H. & Collado, J. (2005). El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24), 83 – 101. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80717315004.pdf>
- Sánchez, J. (s.f.). *Transformación e Innovación Digital* [PPT]. Recuperado de <http://incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>
- Sánchez, E. (2011). El turismo 2.0. un nuevo modelo de promoción turística. *Redmarka*, (6), 33 – 57. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267808086_EL_TURISMO_20_UN_NUEVO_MODELO_DE_PROMOCION_TURISTICA
- Serrano, N. (2016). Intermediación Turística en el siglo XXI cambios y nuevos retos (Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid, Segovia, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/17997/1/TFG-N.422.pdf>
- Serret, M. (2017). *5 acciones o estrategias de fidelización en Marketing Digital*. Delivery Media. Recuperado de: <http://www.deliverymedia.es/5-acciones-o-estrategias-de-fidelizacion-en-marketing-digital/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2017). *Emprender: Formaliza ahora el fruto de tu esfuerzo*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>

Torres, M. (2012). *Una aproximación al Marketing Digital*. Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación. Lima, Perú. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/files/2012/08/briefing28.pdf>

Valmorbida, D. (2011). Ayudaremos a las agencias a evolucionar su modelo de negocio. *La Agencia de Viajes Perú [LADEVI]*, (6), 21. Lima, Perú. Recuperado de https://issuu.com/peru.ladevi/docs/per_6



ANEXO A: Ficha de entrevista a experto de una AAVV

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión del marketing digital en la atracción de usuarios turistas en las agencias de viaje. Antes de empezar, agradecemos su colaboración con esta entrevista y le informamos que la data que comparta con nosotros será confidencial y utilizada sólo para fines académicos.

Objetivo de la entrevista:

1. Analizar el desarrollo de las estrategias de Marketing Digital de la agencia para atraer clientes
 - 1.2 Identificar la segmentación de público objetivo al que se dirige la agencia.
 - 1.1 Realizar un diagnóstico inicial de la gestión de clientes turistas en la agencia
2. Conocer su opinión de la influencia del internet en el comportamiento del potencial cliente
 - 2.1 Identificar puntos de mejora respecto al uso de herramientas digitales para vender los servicios
 - 2.2 Identificar limitaciones de las herramientas digitales en tanto a su estrategia actual de atracción
3. Obtener base de datos de clientes

I. Marketing Digital

1. ¿Cuál es el rol del marketing en la agencia?
3. ¿Qué estrategias de marketing utiliza actualmente la agencia? Como herramientas o medios de comunicación (estrategia es distinto a modelo)
2. ¿Cuáles son las metas del área y cómo se integra al alcance de objetivos empresariales? (Alineación estratégica)
5. ¿Cuál es la forma de trabajo dentro del área y junto a las otras para lograr objetivos?
7. ¿Existen formas de medir la satisfacción del turista para la mejora del servicio?
8. ¿Qué modelo de marketing utilizan?
4. ¿Cuál es el público objetivo de agencia? ¿Por qué? ¿Cómo las estrategias pretenden alcanzar a dicho público?
6. ¿De qué manera gestionan la comunicación con los potenciales turistas? ¿Cómo se desarrolla el proceso de atención y comunicación con el turista?

II. Comportamiento del turista

5. ¿Cuántos clientes atienden aproximadamente al mes o al año? ¿Cuáles son las temporadas altas en que hay más venta por más turismo?
7. ¿Existe algún criterio para agrupar a los clientes?

8. ¿Cuál es el promedio de edades de los clientes turistas (según los grupos que responde en la pregunta anterior)?
6. ¿Cómo se identifican los principales intereses de los clientes?
9. ¿Realizan distintos tipos de turismo para satisfacer necesidades específicas de los turistas?
10. ¿Cuáles son los lugares que más se visitan o de los que obtienen mayor venta de paquetes turísticos?
10. ¿Cómo se atraen a los nuevos y potenciales clientes turistas para que contraten con la agencia? ¿Qué actividades realizan para ello?
9. ¿Qué medios digitales maneja la empresa para hacer marketing? ¿Por qué?
11. ¿Cuánto cree que ayudan estas herramientas para lograr ese objetivo?
8. ¿Qué contenido considera que es fundamental para la atracción de turistas en los medios digitales que gestionan? (elementos)
12. ¿Cuál es el resultado que están obteniendo con esos métodos? ¿Cree que están atrayendo a los clientes necesarios?
13. ¿Quién es la persona encargada de manejar la página web, las redes sociales, etc (mencionar las herramientas que el entrevistado mencionó en la pregunta anterior) de la agencia? ¿Cuál es su horario de trabajo?
14. ¿Cómo se define qué publicaciones se harán en las redes sociales, o qué cambios se realizarán en la página web?
15. ¿Tienen algún tipo de cronograma sobre las publicaciones que se deben de hacer para atraer nuevos clientes en temporadas altas?
16. ¿Cuentan con indicadores que miden la atracción de clientes? ¿Cuáles son?

III. Modelos de agencias y uso de Internet

22. ¿Qué agencias de Lima considera que más destacan en el sector?
23. ¿De qué manera ha influido el auge del Internet para vender los servicios de la agencia?
24. ¿Conoce agencias que utilicen otros métodos para captar a los turistas? ¿Cuáles?
25. ¿Qué limitaciones tiene para integrar nuevas estrategias de marketing?
26. ¿El Internet ha cambiado la perspectiva de la agencia? ¿De qué manera? ¿Se han incrementado o reducido las ventas?
27. ¿Cuál es su opinión respecto a...
 - Las agencias físicas
 - Las agencias físicas y virtuales
 - Las agencias netamente virtuales

IV. Puntos de mejora

27. ¿Cuáles son los aspectos que considera que se podrían mejorar en cuanto a atracción de clientes?
26. ¿Desea agregar algo más para finalizar la entrevista?

ANEXO B: Resumen de entrevistas a expertos

Tabla B1: Resumen entrevista a Ejecutiva Comercial Regional de Ventas de Agencia ABC

Temas	Información recogida
<p>General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia ABC (CT) es una Tour Operadora de las más grandes a nivel nacional y con oficinas a nivel internacional (Ecuador, Chile, Colombia, etc.). • CT es una agencia receptiva; por lo general el enfoque son clientes del extranjero. • El mercado de LATAM valor bastante el precio y la rapidez de respuesta en los servicios provistos por la agencia. Los factores críticos dependen de la región, de dónde proviene el viajero. • En EEUU y el extranjero en general valoran más el producto que el precio. • Hoy en día las plataformas en Internet (ej. Buscadores) no llegan a ser suficientes para que los viajeros realicen y planifiquen independientemente su viaje. Por ejemplo, los argentinos tienen mucha cultura de viaje; por lo que siempre acuden a los servicios de una agencia, donde los servicios están planificados de una manera más eficaz. • Definir el perfil de CT es muy distinto, depende bastante de dónde provengan; pero el grueso está por encima de los 30 años. Por ejemplo, los mexicanos son vistos como clientes más de lujo por la complejidad de lo que exigen en sus paquetes. Por otro lado, los otros países latinos piden programas cortos de máximo 7 días. Por ejemplo el argentino busca viajes de aventura, el chileno viajes cortos, el americano viajes largos, etc. <ul style="list-style-type: none"> ○ Los colombianos le dan más vuelta al tema a la hora de concretar un paquete turístico. En suma, todo es más subjetivo y el perfil depende bastante del mercado, de la región de donde vienen los viajeros. ○ Nuestro fuerte en atracción de clientes con extranjeros, particularmente de Europa (UK, Alemania). • En algún momento se enfocaron en el área emisiva para los viajeros nacionales, pero aún no agarra importancia ese enfoque. • Enero, febrero y marzo son temporadas bajas por las lluvias en Machu Picchu, que es la principal atracción del país. Poco a poco están comenzando a desarrollarse otros destinos importantes como la Montaña de Siete Colores.

Tabla B1: Resumen entrevista a Ejecutiva Comercial Regional de Ventas de Agencia ABC (continuación)

Temas	Información recogida
Rol del marketing	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque es bien visual ya que todo en esta industria todo se vende por los ojos. En nuestro caso, nuestro foco son clientes de agencias que luego nos conllevan a los viajeros. • El área de marketing no ha desarrollado mucho el marketing digital. Es algo que saben que deben desarrollar más por la importancia que tienen las redes digitales hoy en día. • Desarrollan el <i>e-mail marketing</i>. Por ejemplo, con el choque de los trenes en Machu Picchu fue muy útil para avisar con inmediatez ese tipo de sucesos de carácter urgente. • Envían un periódico virtual a los clientes donde ponemos información de todo un poco. • El marketing a través de promociones y descuentos dependen bastante del tipo de cliente. Las promociones valoradas en LATAM son muy distintas a las que valoraría un europeo. • Es importante participar en ferias, como las que desarrolla PromPerú para la atracción de clientes. Al estar presente en ferias y eventos grandes e importantes (p.e.: <i>Virtuoso</i>) les brinda una certificación como operador turístico; lo cual te da un mayor posicionamiento, generando atracción de los viajeros. • Lo de las ferias más que un beneficio es un tema de presencia; para que así los viajeros te vean como alguien importante; es más un tema de presencia, de estar en el mapa.
Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing digital es se centra en presentaciones con novedades de nuestros servicios a los viajeros. • Nos falta tener más presencia en redes sociales; ya que sólo recurrimos a ellas para conseguir votos o cosas puntuales. • Muy pocas veces realizamos campañas digitales. Por ejemplo, para la Copa América de hace unos años le dijimos a las personas que nos sigan en nuestras redes sociales digitales y envíen una foto para que participen de un sorteo para viajar a la Copa América con un paquete turístico. • Debemos desarrollar más el tema visual en redes digitales; algo que sea atractivo y no aburrido, que te diga las cosas sin muchas palabras. Lo que vendemos es un intangible, una experiencia; por lo que es complejo transmitirlo. Lo ideal es desarrollar un contenido personalizado sobre la agencia, para así ver cómo es la experiencia de viajar con la agencia a dicho destino.
Intereses de los viajeros	<ul style="list-style-type: none"> • Revisamos constantemente estudios de mercado; particularmente los que MINCETUR y PromPerú comparten lo cual ayuda en entender las dimensiones de los viajeros que vienen, segmentando el perfil del cliente (origen, destino, edad, NSE, etc.). • Buscamos acceso de investigadores internacionales para la caracterización del viajero que varía de región en región.
Mercado de agencias tour operadoras de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias importantes de operadores tour en Lima son: Coltour, Viajes Pacífico, Lima Tours y Metropolitan. Éstos son nuestros competidores. • El turismo cada año viene incrementando, por ende la demanda por los servicios de las agencias también. Se pensaba bastante que con el boom de la tecnología las agencias iban a perder relevancia; pero hay personas que aún necesitan el contacto de una persona, de alguien detrás que te dé la cara de lo que estás comprando. Esto es un tema de asesoramiento profesional y de seguridad, lo cual es muy valorado por el viajero.

Tabla B1: Resumen entrevista a Ejecutiva Comercial Regional de Ventas de Agencia ABC (continuación)

Temas	Información recogida
<p>Oportunidades de mejora en la atracción de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe bastante informalidad y falta de regulación en el sector; por ende debe haber una mayor participación del gobierno. Por ejemplo, el transporte en Cusco es una mafia, es un monopolio y hay mucho abuso de los clientes. • Por ende, si comienza a haber una formalización en el sector esto también sería un <i>trigger</i> para que más viajeros se vean atraídos por el Perú y por los servicios turísticos ofrecidos por las agencias. • Asimismo, descentralizar los destinos turísticos en Perú. Creemos que no todo se concentra en Cusco; hay mucho más allá de eso. Explotando eso incrementaría también la atracción de clientes por novedades de destinos. • Incrementar en el desarrollo de medios digitales para llegar al viajero y así de manera visual ofrecer los servicios turísticos.



Tabla B2: Resumen entrevista a Gerente de Administración de Agencia DEF Perú

Temas	Información recogida
General	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa funciona bajo la orientación de un mercado europeo, netamente el alemán. • La empresa tiene más de 20 años en el sector. • Los clientes foráneos esperan ser atendidos bajo su propio idioma; por eso es muy importante la parte de relaciones amicales. • Manejamos una cartera de clientes específica; entonces buscamos mantener y fidelizar al cliente. Constantemente buscamos visitarlos y tenerlos cerca para resolver dudas, intercambio de ideas, relaciones, etc. • Aproximadamente atendemos a 150 pasajeros al mes, ya que manejamos principalmente grupos. • Categorizamos a nuestros clientes por estrellas, en base a los servicios que requieren y por su perfil de edad. • El promedio de edad de nuestro es de 50 años de edad aproximadamente. • Los tres ciudades más visitadas y valoradas por los viajeros son: Lima, Cusco, Arequipa y Apurímac. • A nivel receptivo, los principales competidores son: CP y Agencia ABC. • Existen hoy en día muchas agencias pero la mayoría son informales y generan a veces complicaciones de seguridad en lo que ofrecen.
Rol del marketing en la agencia de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Mayormente es manejado por el boca a boca, por recomendación. • Participamos de las ferias que organiza PromPerú; particularmente en una que se desarrolla en Berlín para así los viajeros nos vean presentes con la opción de que conozcan nuestros servicios turísticos. • Por medio de correo le hacemos llegar la información de nuestros servicios y paquetes a los viajeros. Posteriormente podemos recurrir a citas puntuales con ellos, llamadas vía-Skype, etc.
Proceso de atención de la agencia de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciamos con una solicitud del cliente. • Se arma la reserva y luego se evalúa la factibilidad del itinerario para desarrollarlo. • Luego es enviado al cliente y aprobado por el cliente para reconfirmar la cantidad de pasajeros. • Luego el pago es realizado de manera previo (prepaga) o es cancelado al iniciar el paquete. • Se define todo al milímetro. Es decir, quién lo va atender de tal tramo a tal, el tema de transporte, etc. • Se asigna un encargado personalizado para el pasajero. En operaciones hay cuatro ejecutivos y cada uno maneja distinto tipo de clientes. Es un trabajo de 24 hrs.
Marketing digital en la agencia de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • El pago no lo hacemos por internet debido a la cantidad de problemas a través de la vía digital y por la ausencia de confianza. • Todo lo manejamos vía-transferencia y nosotros lo manejamos así por pagos en cheques y depósitos. • No existe tanto mantenimiento en la página y muchos menos no existen constantes publicaciones ni acercamiento a los clientes a través de la vía-digital. • Trabajamos con imágenes propias; no manejamos mucho el tema de videos. • No utilizamos nuestra página para desarrollar un marketing sobre nuestras alianzas y socios estratégicos. • Cuando empezamos recién estaba existiendo el internet. El crecimiento del turismo en el país ha ido a la par con el crecimiento del internet (redes sociales, etc.).

Tabla B2: Resumen entrevista a Gerente de Administración de Agencia DEF Perú (continuación)

Temas	Información recogida
Indicadores de la agencia	<p><u>Satisfacción del cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo manejamos a través de encuestas. • Al irse el pasajero entrega una encuesta sobre la calidad del servicio. • Son tres feedbacks: llegada (reflexión), al medio del tour (cómo le ha ido) y al final (concluyendo el servicio). <p><u>Socios Estratégicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimos para nuestros socios estratégicos si están registrados, su formalidad, etc. • Definir el tema de facturación a nivel de gestión y tributario son indicadores medidos también. • Hay una evaluación a aquellos socios a ver si le ofrecen al cliente lo que ofrecieron inicialmente.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez más exigen algo personalizado. • Por ejemplo, en Cusco tenemos alianza con una comunidad ya que muchos viajeros exigen el turismo vivencial. • Asimismo, también exigen el gastronómico; muchos piden ir a un mercado a realizar las compras, etc.
Puntos de mejora para las agencias de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta más de respaldo a nivel gubernamental. En este momento, con el tema de la inseguridad ciudadana es un factor negativo y complicado para el turismo. Con mayor frecuencia los asaltos, atentados ante pasajeros es algo que complica la atracción de clientes. • Si bien el Perú ahora se está enfocando en el turismo interno; igual no hay que descuidar el extranjero.



Tabla B3: Resumen entrevista a Gerente General de Agencia MNO

Temas	Información recogida
<p>General / Perfil del viajero en la agencia de turismo Agencia MNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia MNO (SAT) tienen 5 años en general y 25 años en el Perú. Contamos con oficinas en 7 países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay. • Dedicados al turismo receptivo, es decir, trabajamos con agencias de afuera. No solemos recibir pedidos de pasajeros directos ni de turismo corporativo. Nuestro enfoque es turismo receptivo y de incentivos. • Depende del año, pero aproximadamente vemos entre 10,000-12,000 pasajeros al año. • Los meses altos son generalmente Agosto y Octubre; pero también Febrero suele ser alto a pesar que se considera temporada baja en Perú. Como manejamos mucho mercado alemán y americano, ellos tratan de escaparse por el frío clima a Perú. • El promedio está casi por encima de los 50 años de edad; diría que en promedio 65 años ya que la mayoría son jubilados. • El perfil de nuestros clientes viajeros guardan coherencia con el hecho de que sigan recurriendo a una agencia, ya que están acostumbrados a ese modelo. • Todos los años, desde el 2011, venimos creciendo; salvo el año pasado (2017) que nos mantuvimos igual; quizás por los cambios drásticos en la coyuntura política y por el Fenómeno El Niño.
<p>Intereses del viajero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nos enfocamos en las nuevas tendencias de los viajeros y buscamos siempre a través de las ferias entender qué es lo que busca el cliente en base a sus necesidades y deseos. • Asimismo, tratamos de alinear a los viajeros en base a nuestro catálogo y de cierto modo a través de anuncios posicionarnos para lo que busque el viajero. • Los viajeros de hoy en día valoran bastante el turismo vivencial ya que quieren ser parte de la experiencia. • Todos quieren ir a los mismos sitios, entonces buscamos vender algo que no venda nadie más. Es decir, buscar cosas pequeñas que puedes añadir al itinerario como para hacerlo diferente y sobre todo dar al pasajero final el plus de que si no viaja con nuestra agencia y si lo hace por su cuenta no va a ver las mismas cosas, porque no tiene acceso a todo los sitios. <ul style="list-style-type: none"> ○ Esas cosas pequeñas pueden ser como almuerzos especiales. Por ejemplo, en una hacienda con acceso al dueño de la casa preciosa. Asimismo puede ser que por ejemplo en Pisac visitan el mercado pero también una clase de cocina de empanadas típica de la zona con una cocinera de la zona.
<p>Rol del marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing en la agencia lo tenemos tercerizado a nivel de toda la empresa en Alemania. Ellos se dedican en hacer el marketing para todas las oficinas de los distintos destinos donde estamos presentes. • Buscamos explotar el marketing digital a través de nuestra página web obviamente y estamos también en Facebook, YouTube e Instagram. • En realidad, lo que buscamos para nuestros clientes, especialmente los grandes, es el personal. Es decir, los vamos a visitar para <i>tangibilizar</i> nuestro servicio y demostrarles lo comprometidos que somos como empresa y sobre los paquetes que entregamos. • Usamos bastante la página web y redes sociales para la captación de nuevos clientes. • Nosotros hacemos el marketing para atraer a ese cliente que tiene todo un rango de diferentes pasajeros y si lo que hacemos es buscar los productos adecuados, otro tipo de hoteles, otro tipo de transporte, otro tipo de actividades, no van a querer un sitio normal sino un sitio un poco más chévere eso sí, o sea que hay más productos acá mapeados para poder ofrecerlos a ese tipo de pasajeros si las hay, pero como nosotros no apuntamos al pasajero final no hay un propio marketing hacia él.

Tabla B3: Resumen entrevista a Gerente General de Agencia MNO (continuación)

Temas	Información recogida
Atracción al nuevo cliente	<ul style="list-style-type: none">• El primer contacto puede ser por varios motivos, tanto como que lo encuentres en una feria, o que te envié una consulta y fue incluido en la base de datos, etc.• En varios casos se evalúan las bases de datos. Es decir, si se encuentra que un viajero ha viajado a Brasil se le plantea ofrecerle algo más por la región, como visitar también Argentina o Perú, etc.



Tabla B4: Resumen entrevista a Gerente de Marketing de Agencia JKL

Temas	Información recogida
General	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en clientes de Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Australia y Sudáfrica. • Asimismo, tratamos de enfocarnos en los viajeros nacionales para impulsar ese mercado de turismo interno. • Por lo general, sobre nuestro perfil de cliente, éste pertenece al sector AB, con 40 años de edad en promedio. • Nuestro valor agregado no es simplemente darte mejores precios en las cosas que ya puedes encontrar, como te digo realmente vamos a encontrar el mejor cuarto en ese hotel, el mejor guía.
Rol del marketing en la agencia	<ul style="list-style-type: none"> • Es asegurarnos que las personas tengan un buen servicio, que quieran utilizarnos y a su vez que éstas se enteren sobre la existencia de los servicios que se ofrecen. • También se encarga de solucionar las necesidades de los clientes, o sea entender que problemas tiene un cliente que solo habla un inglés y está viajando a Perú, qué es lo que buscan, cuáles son los problemas que puedan tener al viajar acá y nuestro rol sería solucionar todos esos problemas. • La función del marketing es entender su propio ambiente y ofrecer a los clientes un viaje que sea súper placentero.
Estrategias de marketing utilizadas en la agencia	<ul style="list-style-type: none"> • En lo que más nos enfocamos es que el cliente tenga una muy buena experiencia de cliente, como es un viaje sin fricción básicamente y tratamos de guiar a ellos a través de medios digitales, siento las redes sociales cada vez menos, pero google es una herramienta súper fuerte para nosotros tanto en el sector google pagando por google y en el sector generando contenido para que google nos valore haciendo “SEO” por así decirlo. • Digamos que google se divide en dos. La parte de pagar por cada click y la parte de SEO, que es donde optimizas por contenido básicamente que sea una página amigable para el usuario, todo esto es marketing, que el diseño sea amigable ya sea una Tablet o en una computadora, que cargue rápido, que las imágenes sean bonitas no sean pesadas. En todas esas combinaciones nos enfocamos, que el contenido sea valioso, es decir que la información sea original que sea copiado de ningún otro lado, que responda las preguntas de los clientes. Esos son los dos lados del SEO, el lado WEB que es un montón no solo el diseño visual, sino también lo de atrás la “arquitectura”. Google funciona como un monopolio.
Metas en el área de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que buscamos no es crecer más necesariamente, sino lo que buscamos es ser mejor optimizando lo que ya tenemos. Somos una agencia útil, entonces el objetivo de marketing es utilizar lo que ya tenemos, reducir costos, mejorar la relación con el cliente, un cliente que valore más el servicio boutique que nosotros brindamos porque somos un tipo de agencia que atiende a más a clientes jóvenes así como mochileros. No queremos una agencia como Work And Travel que venda un turismo masivo.

Tabla B4: Resumen entrevista a Gerente de Marketing de Agencia JKL (continuación)

Temas	Información recogida
<p>Marketing para la fidelización y relación con el cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De hecho creo que es una iniciativa que es más marketing como función, no solo como departamento, sino como todas las piezas de la empresa se preocupan por eso diría como satisfacción al cliente es súper importante para nosotros. • si ves nuestra web los paquetes que ofrecemos desde la vitrina son los mismo que siempre hemos ofrecido hace años los mismo specials los mismos paquetes los mismos destinos con los mismo proveedores también, lo que has comprado que te lo entreguen de una manera satisfactoria es súper importante para nosotros al llegar al nivel donde nosotros son enfocamos no solo en ver cuál es el mejor hotel en cusco, porque eso te lo puede decir cualquier persona, nosotros estamos llegando a un nivel donde cual es el mejor cuarto de ese hotel, o sea un nivel de personalización realmente personalización con “p” mayúscula. Por ejemplo, cual es el mejor cuarto del hotel, el segundo piso porque tiene la mejor vista. Todos esos detallitos en eso estamos. • si estamos en una pirámide imagínate hace 5 años estábamos en acá ahorita queremos llegar acá con la personalización, o sea una personalización súper fina. Por ejemplo, cuál es el mejor cuarto, cual es el mejor guía en cusco cosas así. Todo lo demás eso de google es algo que ya sabemos hacerlo, es un montón de chamba diría como casi el 80% del trabajo que hacemos, pero es lo que ya sabemos hacer, pero el 20% que nos va a dar valor hacia el futuro es la personalización.
<p>Gestión de la comunicación con potenciales turistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nosotros somos expertos en los destinos en parte un travel planer normal o sea alguien que se va a preocupar por tu viaje alguien que gestione ese viaje alguien operativo pero también alguien experto que te va a poder recomendar como que te gusta la historia, te gusta la comida la comida bastante ir a restaurante degustación y te gusta el arte, entonces en realidad la expectativa es bastante alto estamos en trabajo operativo, o sea es una relación donde te aconsejamos y hacemos todo el trabajo operativo. • Nos aseguramos que toda la gente que trabaja acá tenga oportunidades de conocer su destino, o sea que hayan hecho los tours porque es distinto decir: “¡ay sí!, Huayna Picchu es un gran caminata para ti”; a decir: “Ah sí, yo estuve en octubre del año pasado ahí y pucha fue lindo sabor, tal vez no sea para ti pero también ese Machu Picchu montaña como que parece que te interesa cosas que a mí me interesan entonces me gustaría que hagas esto porque la vista son los mejores o sea ese tipo de conversaciones son las que tenemos”.
<p>Satisfacción del turista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • funcionan mejor simplemente en una conversación feedback, o sea le preguntamos al cliente, por favor cuéntanos o sea porque en verdad a lo largo del emprendimiento del viaje se va formando una relación, no nos referimos como vendedores, sino como travel partners. • No nos enfocamos tanto en encuestas; sino en desarrollar una relación de consejería, cosa que al final del viaje ya hay un nivel de confianza donde se le pregunta al viajero qué tal le pareció el viaje, qué salió bien, qué mal, etc.
<p>Comportamiento de la industria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente debemos atender alrededor de 2,500 viajeros. • Normalmente los viajeros planean sus viajes en Enero hasta Abril. • Nos falta agrupar más a nuestros clientes para que estén segmentados y sea más fácil descifrarlos y dirigirnos a ellos de una manera más personalizada.

Tabla B4: Resumen entrevista a Gerente de Marketing de Agencia JKL (continuación)

Temas	Información recogida
<p>Principales intereses de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificamos sus intereses a través de la conversación. Es decir, teniendo conversaciones de viajero a viajero. Consultándoles qué tipo de cosas les interesa, qué tipos e viaje quieren tener, etc. • Lo más visitado por los viajeros dentro del Perú es Cusco (Machu Picchu), Puerto Maldonado y Arequipa. • Lima en verdad desafortunadamente justamente es súper transitorio para el viajero o sea se quedan tal vez una noche y al día siguiente se van a Cusco, rara vez es un destino donde quieran pasar mucho tiempo.
<p>Atracción de nuevos y potenciales clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que más hacemos en realidad es dedicarnos a construir información si o sea cuidar nuestra web es una mezcla de en verdad en muchos aspectos creo que somos un portal web entonces tenemos que cuidar esa web publicarla digitalmente, Google para fuentes súper importantes tanto pagados como la mayoría clientes se entera por medio digital y diría que también el boca a boca es súper fuerte.
<p>Marketing Digital y sus estrategias en la agencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos digamos que los más antiguos son Facebook e Instagram, también usamos google plus y Twitter pero lo hacemos más receptivo que productivo pero en verdad nunca ha habido gran interés por nuestros viajeros o sea Facebook si tenemos más de usuarios más de 6 mil likes cuando empezamos teníamos 2 mil likes y fue algo que por muchos años le metimos mucho power. Le da mucho valor tipo la reproducción que le va a tomar. • De hecho si es un cliente de Estados Unidos mirando para viajar al Perú algo que va a estar súper arriba tu ocupación va a ser ejecutiva en esta agencia la confianza, entonces si queríamos realmente mostrarle que más gente confía en nosotros que la empresa siempre ha tenido y siempre se aprovechó fueron los reviews que te dan los clientes son como reviews A1 que en realidad siento que en esa métrica de satisfacción al cliente y como se expresan la calificación que ellos hacen creo que somos el número 1 en verdad siento eso entonces poner eso en valor. • Siento que las redes sociales no son tanto para capturar nuevos clientes, sino para un tema de confianza presentar el imaginario nuestros destinos o sea poner fotos de destinos o del tipos de viaje que podemos ofrecerte pero no es una fuente de ventas.



Tabla B4: Resumen entrevista a Gerente de Marketing de Agencia JKL (continuación)

Temas	Información recogida
<p>Marketing Digital y sus estrategias en la agencia (continuación)</p>	<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los últimos años a las cosas que le hemos puesto bastante empeño es en videos, o sea contenido multimedia sobre nuestras visitas y nuestros clientes de hecho es súper caro mandar un equipo a filmar todo eso es bien complicado pero en verdad vale la pena y la Web es lo primero que vez o sea si entras a ver el video, no sé si alguna vez le pusiste play, entonces siento que me gustaría escuchar que vale la pena y creo sí porque sabemos la agencia que somos pero más allá de eso también siento que a ciertos destinos a nuestra Web vas a encontrar un monto o sea en verdad es como un mini Wikipedia en nuestra Web de Machu Picchu, por ejemplo la historia también como veras en la Web nos hemos asociado con unos especialistas con Alonso Cueto, unos más por ahí y entonces ellos nos ayudan y generan ese contenido único, o sea escrito para nosotros. • Una persona trabaja tiempo completo las redes sociales. Ella realiza como una curaduría de imágenes siempre sabiendo que cosas podemos publicar tratamos de tener un tono bien lirico nuestros post o sea no hacemos cosas como “dale like” tenemos un par de marcas también donde tenemos INKAS no sé si has visto esa marca INKAS.EXPORT también es otra marca y últimamente le estamos dedicando más tiempo y cariño a las redes de INKA. • Con el contenido no buscamos necesariamente likes ni tampoco compartidas; más que nada queremos fotos. Nuestro objetivo es compartir imágenes que despierten el imaginario de las personas que digan: uy yo quiero estar ahí. No es tanto para atraer clientes ahorita necesariamente. • Lo que hacemos ahora y siempre ha sido importante es el boca a boca; pero hoy en día ese boca a boca es más digital y sería ideal explotar más las redes sociales actuales o los medios de comunicación para que nos apoyen en nuestra labor de que la gente al regresar a sus casas les cuente todos sus amigos sobre su viaje, eso es algo súper concreto que está en mi mente podríamos hacer mucho mejor. Nuestros viajeros usan redes sociales pero no es que tengamos una entrada súper fuerte como para que ellos compartan la experiencia en su viaje entonces siento que eso podría ser algo súper interesante para nosotros.
<p>El efecto del uso de Internet en la agencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología e internet ha generado bastantes efectos en la industria. Por ejemplo, servicio tipo Airbnb le permite a un de manera simple llegar a un destino y todo de una manera autónoma. • La agencia sin internet no existiría. Esta agencia siempre fue 100% basada en internet, cuando empezó Google creo que tenía 1 año o sea en el 2000, creo que fue en el 2000 cuando se hizo la primera venta o en el 1999, Google como compañía tenía 1 año o sea en verdad el despegue de la compañía creció en mano en mano o sea sería mucho más difícil sería otro tipo de modelo, tener una oficina permanente física en Estados Unidos sería otro modelo no sé qué hubiera pasado.

Tabla B5: Resumen entrevista a Gerente General de Agencia JKL

Temas	Información recogida
<p>General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al año atendemos aproximadamente a 2,000 viajeros. • El público objetivo de la agencia son norteamericanos mayores de 30 años, con ingresos familiares superiores a US\$ 80 mil anuales. Asimismo, también apuntamos al turismo interno pero es algo que vamos desarrollando de a pocos. • El primer contacto que tienen los clientes con nosotros es principalmente correo electrónico y también vía telefónicamente. • Casi no ofrecemos ofertas turísticas; es muy de vez en cuando ofrecen ofertas, descuentos y/o promociones. • Tenemos un equipo de 60 trabajadores en nuestras oficinas en Perú. • Alianza estratégica con Yaqua: Yaqua es una empresa que busca llevar agua a comunidades y zonas que no tienen agua. Nosotros, a los clientes que llegan a Lima o a Cusco les damos una botella de agua Yaqua y están siendo informados del esfuerzo que están haciendo por llevar agua a la comunidad. • Ventaja Competitiva: tener una filosofía propia, distinta a la gran mayoría de agencias, donde nos centramos en los viajeros como un fin en sí mismo. Es ampliamente difícil para un empresario ver a sus clientes como seres humanos y no simplemente como números. • Sobre la toma de decisiones se trata de manejar la empresa como si fuera una institución. Hay una mesa directiva conformada por tres personas que a veces nos reunimos para ver los cambios o las mejoras que podemos hacer. • Control de calidad: hay que escoger bien los hoteles. Escoger bien a los transportistas, guías, hoteles, tus propios vendedores, tu propio personal... Básicamente es ver cada punto en cuestión e irlos mejorando poco a poco.
<p>Marketing digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día la gente lee menos; por ende nuestro marketing digital se enfoca plenamente a temas visuales para poder atraer a viajeros potenciales. • Las imágenes ocupan mayor espacio que antes y el texto menos espacio. La página web de alguna manera se ve más bonita, más limpia que antes; que es lo que busca y atrae al cliente. Con esto sí se han generado más ventas; creo que las empresas que no pueden adaptarse en generación de espacios digitales atractivos para una generación que no lee, pues realmente se están quedando atrás. • Tenemos un <i>community manager</i> a medio tiempo. Nosotros no le hemos dado mucho empuje a esto aunque seguro es importante y necesario; solo que nos hemos enfocado más en el viaje en sí del cliente, es ahí donde nuestros esfuerzos están concentrados. <p><u>Métricas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas en la web (tráfico web). • Tasa de conversión (cuántos del tráfico terminan comprando un servicio de la agencia en la página web)

Tabla B5: Resumen entrevista a Gerente General de Agencia JKL (continuación)

Temas	Información recogida
Cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> El principal cambio respecto al consumidor es entendido como la economía de la atención. Es decir, la gente vive sobre-estimulada de manera grande por los aparatos; cada vez lee menos, cada vez se gasta más tiempo en Facebook, en los social media, etc. Esto es algo positivo para este negocio ya que en gran parte de nuestra estrategia es una continua lucha para poder no adherirnos a los patrones actuales de desarrollo web o desarrollo de social media y en verdad lo que nosotros queremos hacer es vender una narrativa que es conectar la imaginación con el imaginario del viajero; y eso requiere escribir, ser más visuales, fotos, videos, etc.
Tendencias de innovación digital	<ul style="list-style-type: none"> En relación al <i>social media</i> han tenido tiempo de prestarle mucha atención. Hasta cierto punto tratamos de enfocarnos en esos medios; pero es una de nuestras prioridades más bajas porque sinceramente no tiene mucho que ver con el viaje en sí. Innovación digital no es necesariamente invertir en el viaje de los clientes y nosotros lo que tratamos es de invertir en el viaje de ellos y lo mínimos posible en lo que no sea el viaje de los viajeros.
Tecnología digital en la agencia	<ul style="list-style-type: none"> El marketing web que usamos es Google Adwords lo cual nos ayuda a llegar a los clientes y asimismo llevar un track de nuestros clientes ante el marketing digital que desarrollamos. Esto nos arroja también estadísticas y análisis para ver por donde posicionarnos. Mantenemos también una coordinación interna mediante aplicativos, procesos de venta. Tratamos de mantener materiales de trabajo y de venta que sean informativos y que sean visualmente atractivos, y sí, esto sí conduce a las ventas porque mientras tengas mejor capacidad narrativa y mejor capacidad visual gráfica, mejor profesionalismo vas a proyectar y así entregar una mayor confianza de ser una buena inversión.



Tabla B6: Resumen entrevista a Asistente de Marketing de Agencia GHI

Temas	Información recogida
<p>Agencia de viajes Agencia GHI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia GHI atiende al segmento AB y algunas veces C. • Nuestro rango de paquetes rondan entre US\$ 600 y US\$ 900. • Nos enfocamos en viajeros nacionales, específicamente en limeños, que suelen ser los que más viajan. • Al mes atendemos entre 80-100 clientes (que son las cotizaciones ya filtradas). Pero, al mes, las consultas deben estar entre 300-500. • El Caribe es el destino más solicitado. No es tan caro como Europa, África, Asia o Norteamérica y a la vez son lugares paradisíacos. Económicamente son viables.
<p>Herramientas y estrategias de marketing digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A través de las redes digitales no brindan atención directa sino realizan ventas por redes. • El presupuesto que tenemos lo enfocamos en redes sociales ya que creemos que es el canal que tiene un mayor alcance. • Lo bueno de las redes sociales es que es orgánico y va directo a las personas que podrían estar interesados en el producto. • Meta mínima es de vender S/.10,000 a través de redes sociales. • Estamos presentes en las tres redes sociales más importantes (Facebook, Instagram y Twitter). • El marketing digital en redes ha permitido posicionar a Agencia GHI en las redes, para que la gente evite ir a Google y visite las redes sociales para encontrar paquetes de viaje. • Plataformas como <i>Booking</i> u otras en la web son competencia ofrecen paquetes ya armados y programas. En cambio, en Agencia GHI y a través de redes sociales brindamos una atención personalizada donde podemos cambiar cosas de nuestros paquetes para que esté a la medida del cliente. • Las redes sociales permiten a los diversos usuarios expresar sus opiniones sobre la atención brindada a los clientes y usuarios en las redes sociales. • Ofrecemos promociones de paquetes para incrementar la atracción de clientes. • Lo importante es el contenido en las redes sociales, a la semana debemos subir posts que generen interacción. • Estamos comenzando también a sacar promociones a través de El Comercio, lo cual nos ha ayudado bastante aliamos con un jugador importante en las redes. Utilizamos esto como un canal promocional. • Contenido multimedia a través de correo, Facebook, twitter e Instagram. • Mailing masivo de correo electrónico. Lanzamos las promociones temprano en el día y por correo. Luego lo replicamos a través del resto de redes sociales. • Utilizamos solo fotos y no videos a través de las redes digitales. Las fotos se las compramos a un proveedor. • Los posts en Facebook se divide en dos: en el contenido directo (la imagen) y la bajada (el comentario y <i>caption</i> que acompaña la imagen). Nosotros le damos prioridad a la foto porque al fin y al cabo lo visual es lo que vende. • Las promociones siempre son el mayor atractivo para las clientes potenciales, por eso es importante dejar las promociones bien en claro en nuestras publicaciones.

Tabla B6: Resumen entrevista a Asistente de Marketing de Agencia GHI (continuación)

Temas	Información recogida
<p>Precio / Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todo lo define el área de producto. • Buscamos reducir porcentajes de las ofertas. A veces cambios mínimos como de US\$ 289 a US\$ 280, ese pequeño recorte de costo que hacemos a través de Marketing a veces ayuda bastante con la decisión del comprador. Esas pequeñas diferencias, psicológicamente, contribuyen bastante en atraer a clientes. • Agencia GHI es una agencia que más allá de vender productos promocionales (económicos), lo que realmente vendemos son paquetes buenos y de calidad.
<p>Atención personalizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos un seguimiento continuo al viajero. Se le asigna un asesor para cada viajero para así asistirlo ante cualquier inconveniente que el viajero pueda tener en su viaje. • Lo primordial en una agencia de viaje siempre será la atención. Es importante ser empáticos con ellos ya que ese trato directo es lo que ese tipo de clientes valora.



ANEXO C: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV

Figura C1: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV

Encuesta - Viajero Nacional

La siguiente encuesta es parte de una investigación acerca de las agencias de viaje en Lima Metropolitana. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos interesados en conocer las preferencias del turista nacional. Este estudio no difunde opiniones individuales, de modo que, la información recogida será usada sólo para fines académicos de manera estrictamente confidencial. No demandará más que unos minutos ¡Gracias por tu participación!

* Required

Email address *

Your email

1.- Nombre y Apellido

Your answer

2.- Edad *

Si es menor o mayor a las opciones, elegir la que más se acerque a su edad

25 - 30

31 - 35

36 - 40

41 - 45

3.- Género *

Fememino

Masculino

4.- Ciudad de residencia *

Your answer

Figura C1: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV (continuación)

<p>5.- Veces que viajas por turismo en 1 año *</p> <p><input type="radio"/> 1 vez</p> <p><input type="radio"/> 2 a 4 veces</p> <p><input type="radio"/> Más de 4 veces</p> <p>6.- Marca el tipo de turismo de tu preferencia *</p> <p>(Es posible marcar más de uno)</p> <p><input type="checkbox"/> Turismo Cultural</p> <p><input type="checkbox"/> Turismo Rural</p> <p><input type="checkbox"/> Turismo de Salud</p> <p><input type="checkbox"/> Turismo Religioso</p> <p><input type="checkbox"/> Turismo Gastronómico</p> <p><input type="checkbox"/> Turismo de Aventura</p>	
<p>7.- ¿Alguna vez contrató los servicios de una agencia de viaje para planear su viaje de turismo dentro de Perú? *</p> <p>(Si su respuesta es NO, responder hasta la pregunta 8 y pasar a la siguiente sección)</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>8.- ¿De qué depende su decisión de contratar una agencia de viaje o programar su viaje de forma autónoma?</p> <p>Long answer text:</p> <hr/>	
<p>9.- ¿A través de qué medio se enteró de los servicios de la agencia de viaje? *</p> <p><input type="checkbox"/> Por contactos</p> <p><input type="checkbox"/> E-mail</p> <p><input type="checkbox"/> Facebook</p> <p><input type="checkbox"/> Página web</p> <p><input type="checkbox"/> TripAdvisor</p> <p><input type="checkbox"/> Instagram</p>	

Figura C1: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV (continuación)

10.- ¿Qué tipo de contenido atrajo tu interés en las plataformas web (medios digitales) que maneja la agencia de viajes?

Texto informativo de los lugares de destino

Imágenes y videos de destinos turísticos

Diseño y disposición de elementos en el sitio web

Calificación de los clientes y comentarios

Ofertas y promociones

Lista de servicios y paquetes de viaje

Chats online (información directa en línea)

Percepción de los atributos del servicio

Esta sección es tanto para personas que contrataron alguna vez una agencia de viajes como para quienes no. Según sus expectativas al contratar una agencia de viajes, valore los siguientes atributos. Donde 1 es "nada relevante" y 5 es "indispensable".

Adaptación de la oferta a sus necesidades *

Nivel de ajuste del servicio en base a su presupuesto, tiempo, lugar de destino, etc.

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

Variedad de productos y paquetes turísticos *

Cantidad de servicios que vende la agencia

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

Gestión correcta de reservas *

Cumplimiento del servicio en cuanto a las reservas según itinerario, costos, calidad, etc.

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

Opción de quejas y reclamaciones *

Nivel de garantía otorgado por la agencia para absolver cualquier reclamo

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

Figura C1: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV (continuación)

Rapidez del servicio *						
El tiempo que demora la agencia en atender al cliente (ofrecer información, hacer las reservas, etc.)						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	indispensable				
Atención personalizada *						
Trato directo y personal entre el trabajador encargado y el cliente para atender sus necesidades						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	indispensable				
Amabilidad y cortesía del personal *						
Trato cordial brindado por la agencia para atender las necesidades del cliente						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	indispensable				
Asesoramiento profesional *						
Nivel de conocimiento y dominio de la información que se brinda a los clientes						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	indispensable				
Credibilidad del servicio *						
Seguridad y coherencia de la información provista en relación al servicio prestado						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	indispensable				
Publicidad *						
Uso de medios y técnicas para difundir el servicio de la agencia						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	indispensable				

Figura C1: Ficha de encuesta realizada a los viajeros nacionales para identificar los FCE de una AAVV (continuación)

Prestigio y seriedad de la empresa *						
Opinión colectiva positiva acerca de la agencia y formalidad del servicio						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	Indispensable				
Recomendación de otros clientes *						
Grado de aceptación por parte de los clientes para recomendar la agencia						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	Indispensable				
Nivel de precios *						
Según el presupuesto						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	Indispensable				
Relación calidad-precio *						
A mayor precio espero mejor calidad del servicio						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	Indispensable				
Descuentos y ofertas *						
Nivel de incentivos al cliente por reducción del precio (descuentos) y/o por propuestas para ejecutar o dar algo (ofertas)						
	1	2	3	4	5	
innecesario	<input type="radio"/>	Indispensable				

ANEXO D: Respuestas de los viajeros nacionales a las encuestas y valoración de cada FCE

Figura D1: Edad

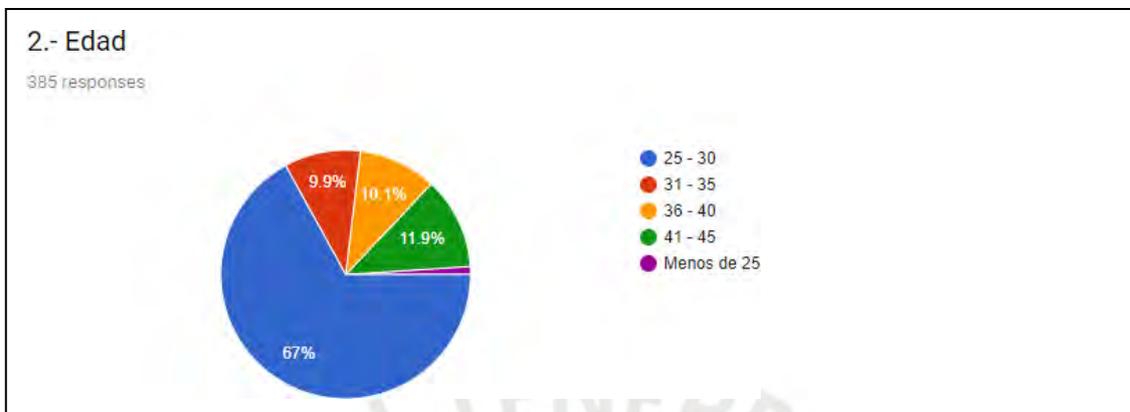


Figura D2: Género

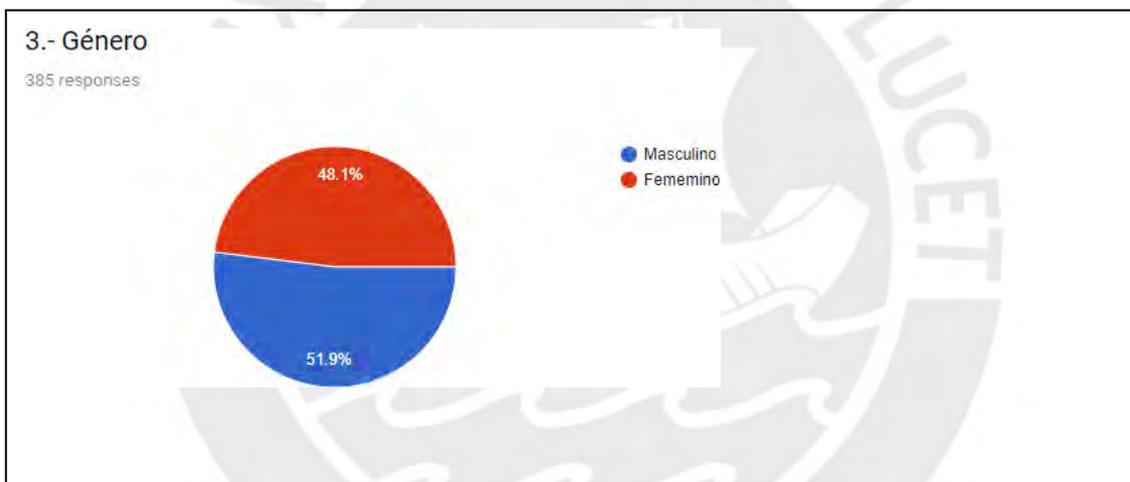


Figura D3: Veces que viaja por turismo al año



Figura D4: Preferencia por tipo de turismo

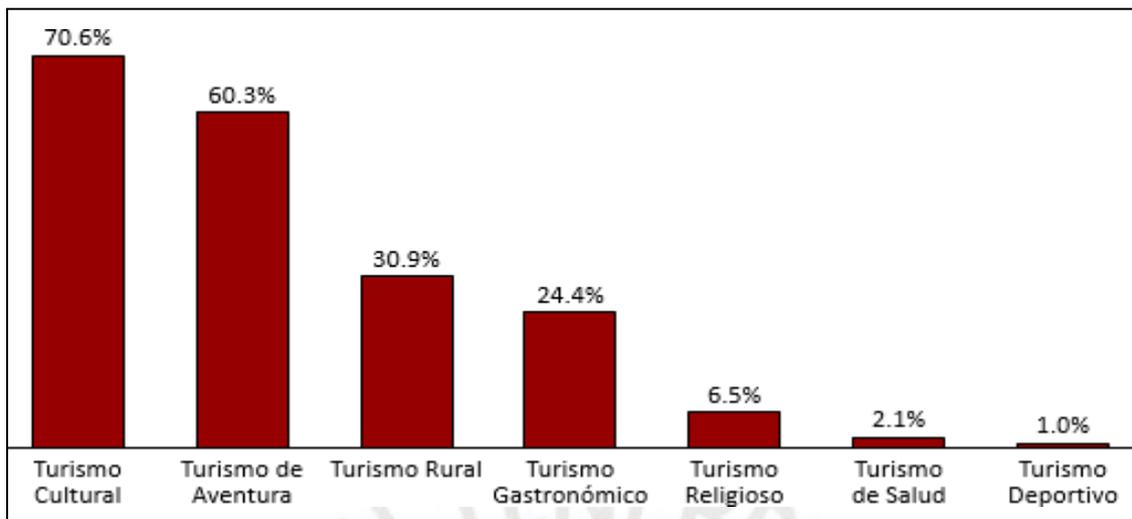


Figura D5: Veces que contrató una agencia



Figura D6: Adaptación a sus necesidades



Figura D7: Variedad de productos y paquetes

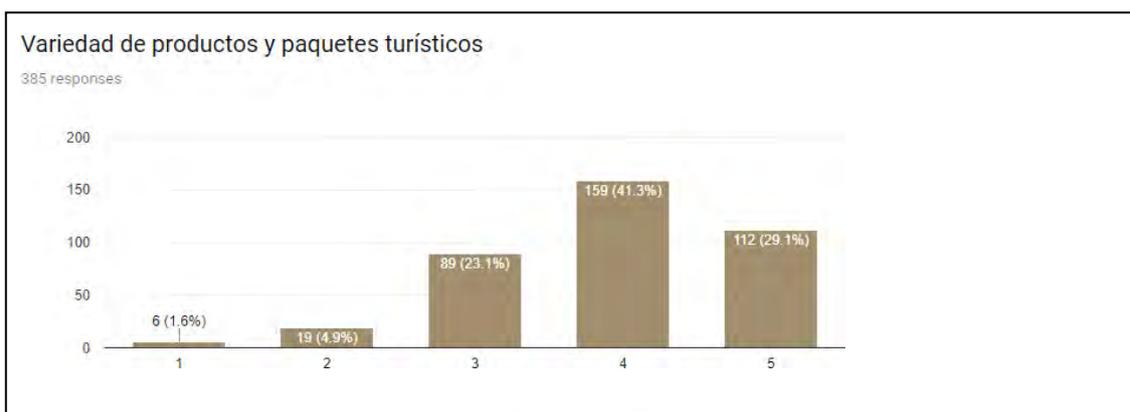


Figura D8: Gestión correcta de reservas

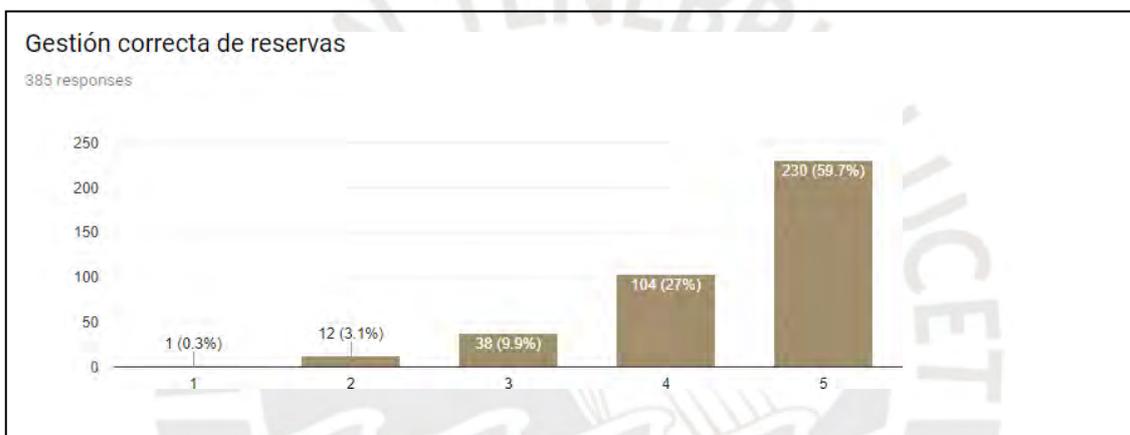


Figura D9: Opción de quejas y reclamaciones

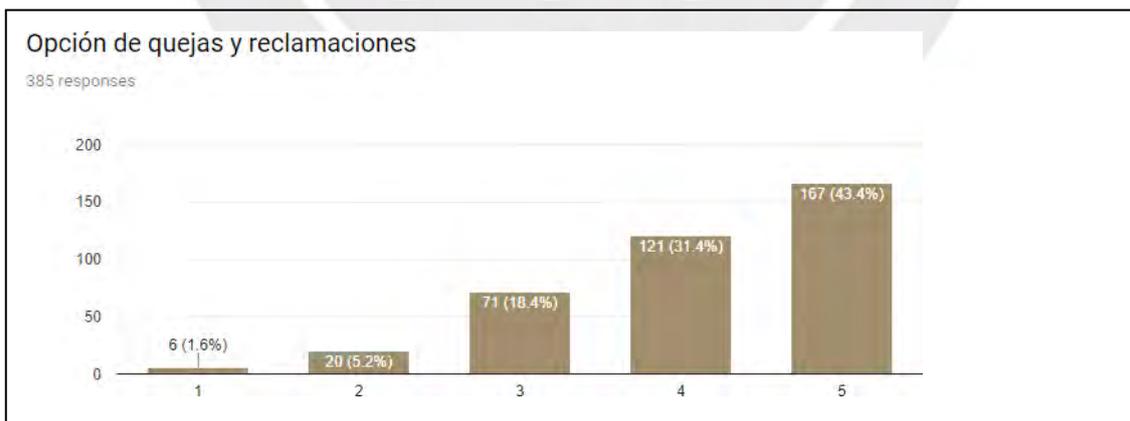


Figura D10: Rapidez del servicio

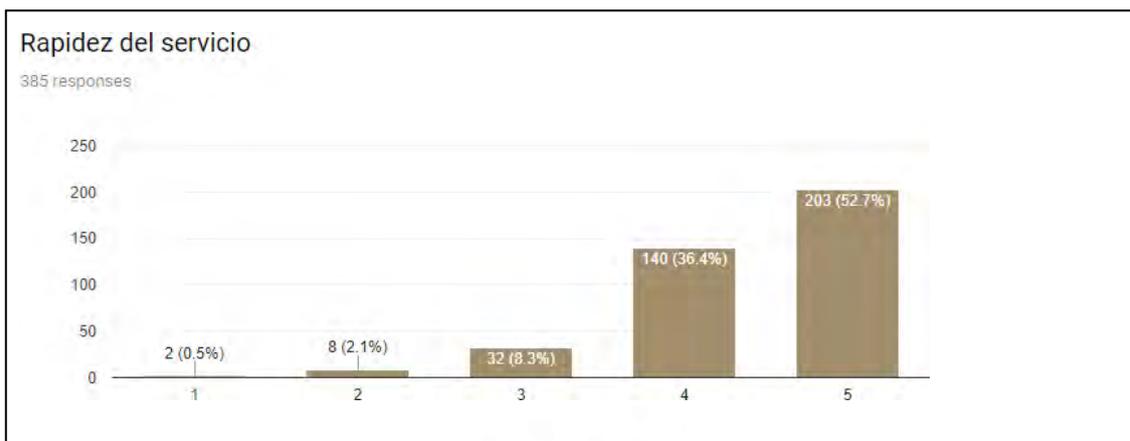


Figura D11: Atención personalizada

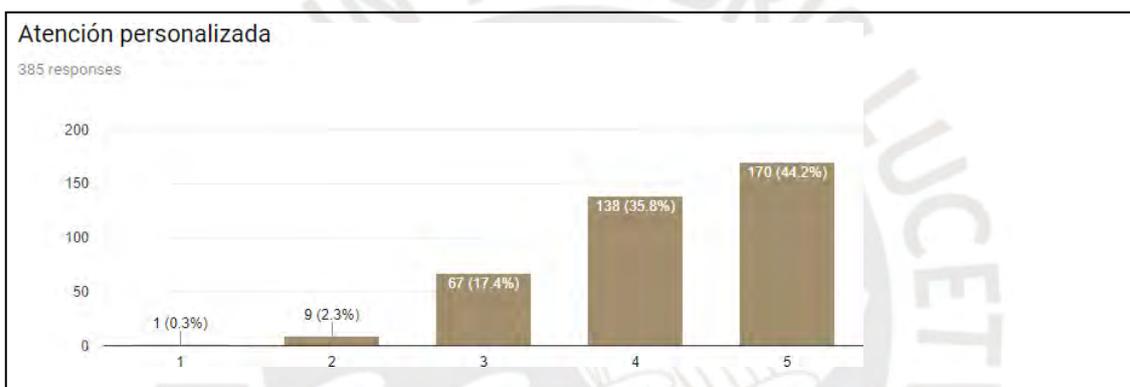


Figura D12: Amabilidad y cortesía del personal

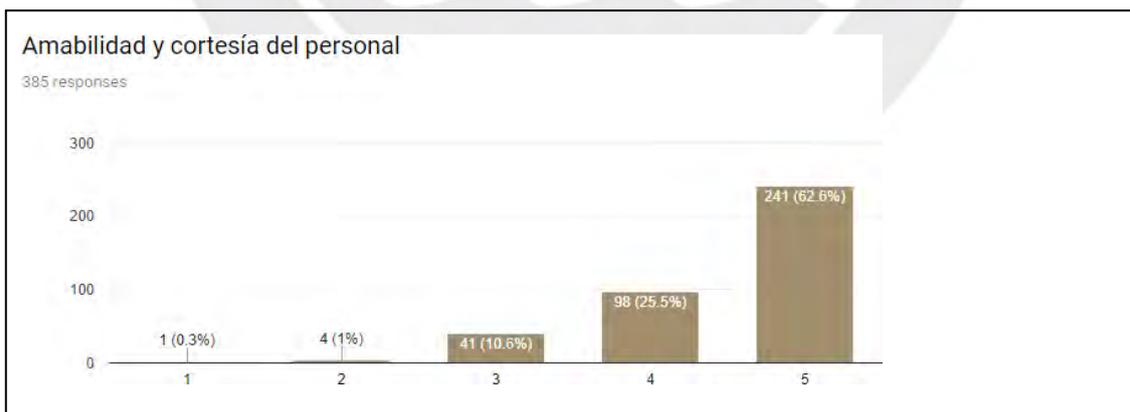


Figura D13: Asesoramiento personal

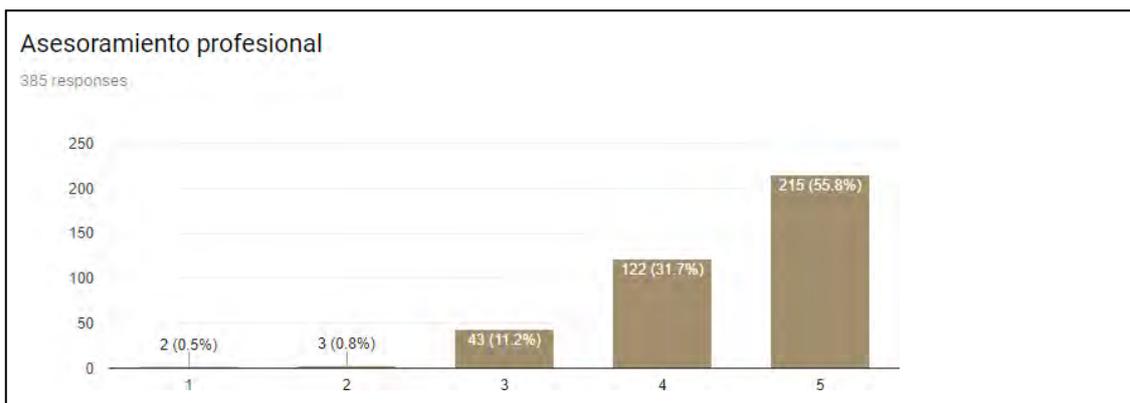


Figura D14: Credibilidad del servicio

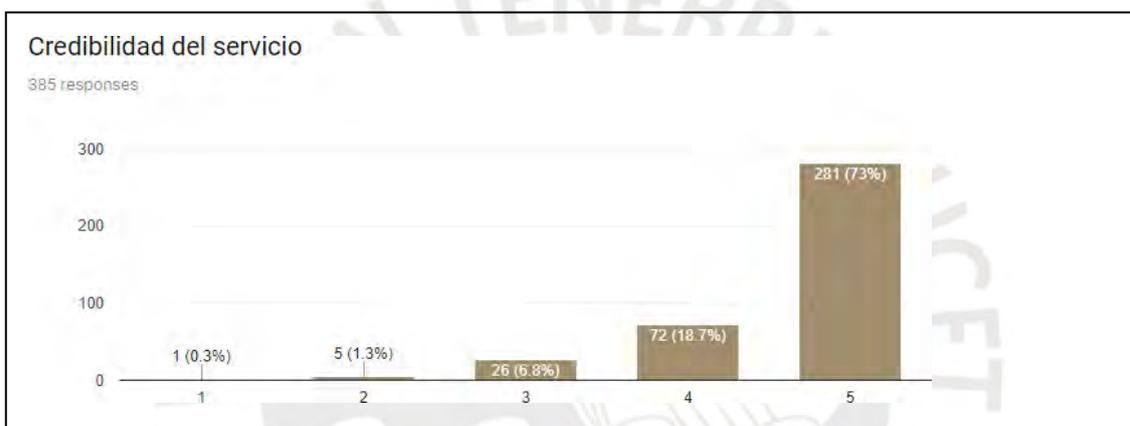


Figura D15: Publicidad

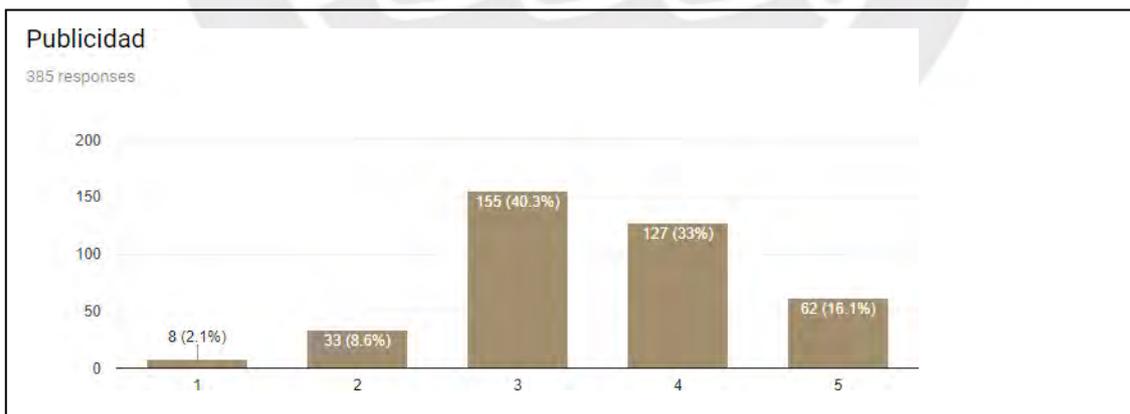


Figura D16: Prestigio y seriedad de la empresa

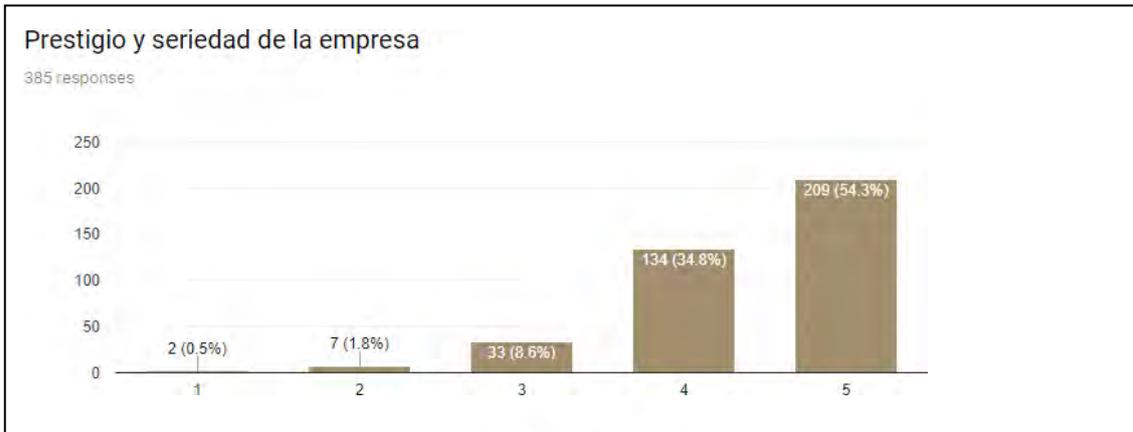


Figura D17: Recomendación de otros

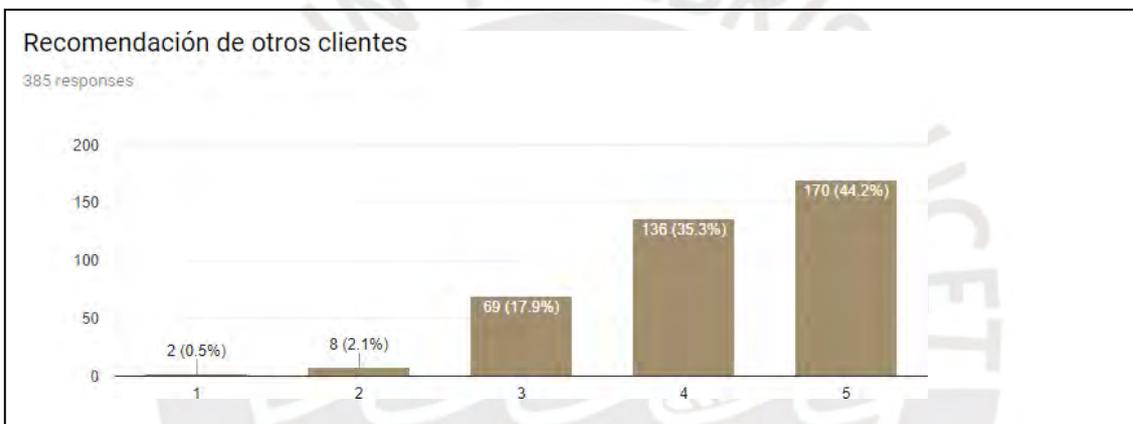


Figura D18: Nivel de precios

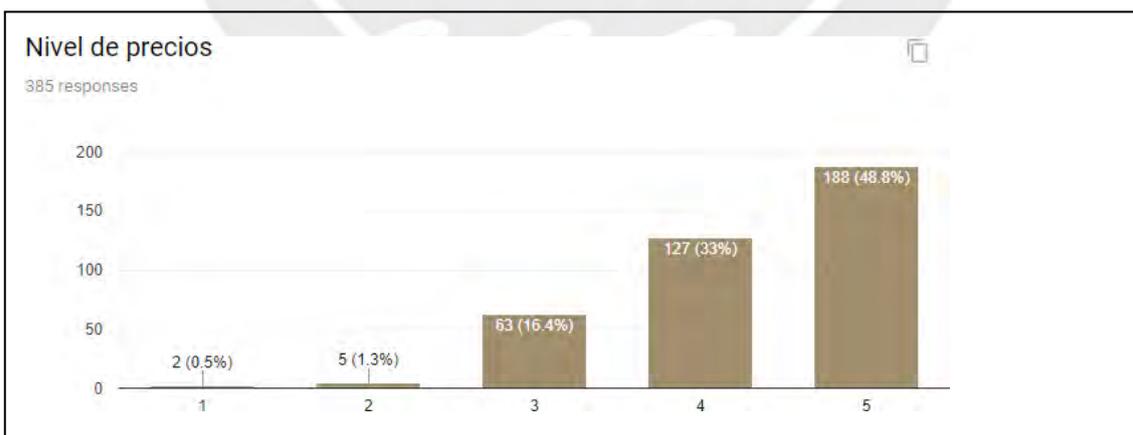


Figura D19: Relación calidad-precio

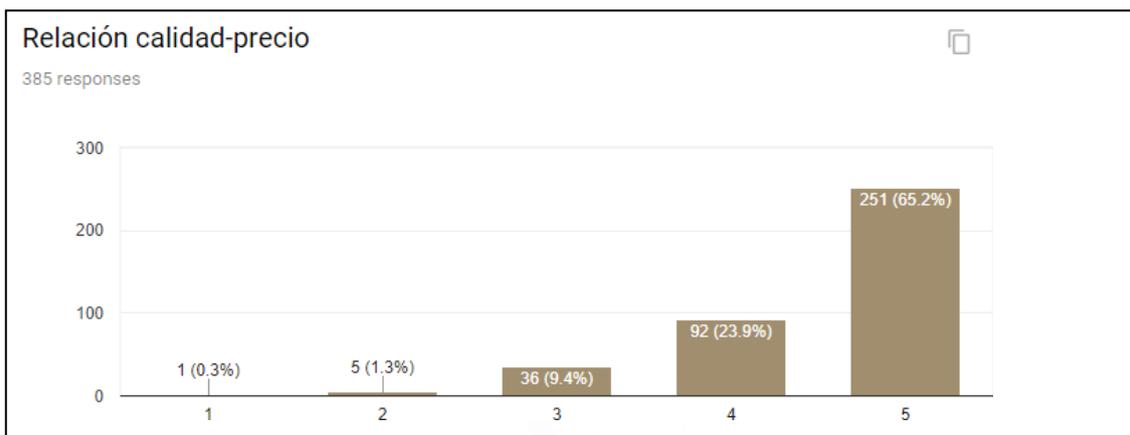
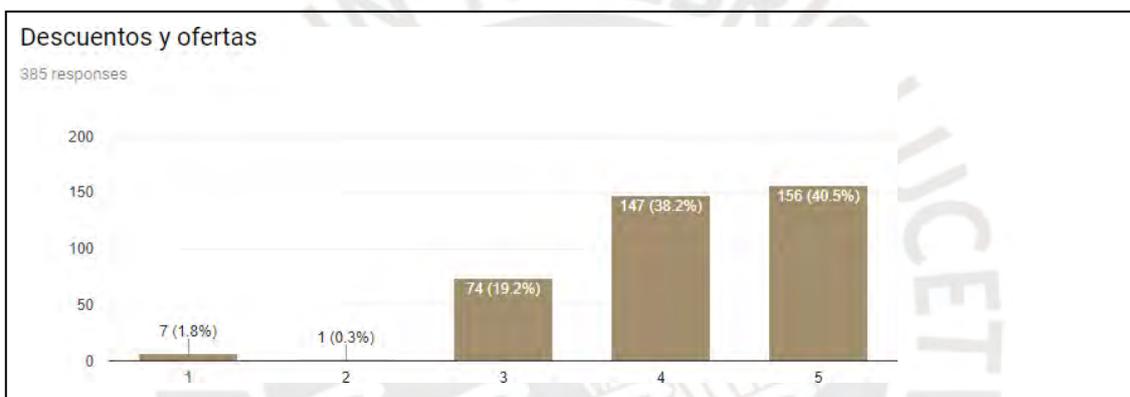


Figura D20: Descuentos y ofertas



ANEXO E: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

Figura E1: Consentimiento informado Manuel Vigo (Agencia JKL)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, La supervivencia de las Agencias de Viaje y Turismo: Gestión del Marketing Digital como estrategia para la atracción de clientes turistas, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente German Adolfo Velásquez Salazar.

El objetivo de contar con la información solicitada respecto a las estrategias de marketing aplicadas actualmente en la agencia de viajes Peru for Less es identificar las principales características de la atracción de clientes y analizar el desarrollo de las estrategias de marketing digital. Dicha información, será utilizada de manera anónima y dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alfred Valencia Herrera
20120781

Vasco Miranda Aguilar
20132138

Yo Manuel Vigo, representante de Peru for Less autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica La supervivencia de las Agencias de Viaje y Turismo: Gestión del Marketing Digital como estrategia para la atracción de clientes turistas. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y se mantenga en anonimato el de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Manuel Vigo

Gerente de Marketing y UX
[DNI] 43664871

Figura E2: Consentimiento informado Isabel Sarmiento (Agencia ABC)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, La supervivencia de las Agencias de Viaje y Turismo: Gestión del Marketing Digital como estrategia para la atracción de clientes turistas, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente German Adolfo Velásquez Salazar.

El objetivo de contar con la información solicitada respecto a las estrategias de marketing aplicadas actualmente en la agencia de viajes Condor Travel es identificar las principales características de la atracción de clientes y analizar el desarrollo de las estrategias de marketing digital. Dicha información, será utilizada de manera anónima y dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Ailed Valencia Herrera
20120781

Vasco Miranda Aguilar
20132138

Yo Isabel Sarmiento, Ejecutiva de Ventas Regional de Condor Travel, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica La supervivencia de las Agencias de Viaje y Turismo: Gestión del Marketing Digital como estrategia para la atracción de clientes turistas. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y se mantenga en anonimato el de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Isabel Sarmiento
Ejecutiva de Ventas Regional
Condor Travel
DNI 43820920