



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

***“Propuesta de valor para un Servicio de  
Consultoría destinado a PyMEs del Sector Turismo  
Emisivo de Gran Córdoba”***

Autor: Eduardo Esper

Tutor: Juan José Vega

Córdoba

2015



“Propuesta de valor para un Servicio de Consultoría destinado a PyMEs del Sector Turismo Emisivo de Gran Córdoba” por Eduardo Esper se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Agradecimientos**

Finalizado este Trabajo de Aplicación como último elemento para cumplimentar la carrera de Maestría en Dirección de Negocios, en este espacio quiero agradecer a mi esposa y compañera Laura ya que sin ella nada sería posible. Fue mi motor y empuje durante los dos años de cursado como lo es en todos los aspectos de mi vida.

No puedo dejar de mencionar a mi tutor, Juan José Vega, quien con su trabajo estuvo presente en la orientación, el seguimiento y la supervisión continua, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido.

A ambos, muchas gracias.

# Índice de contenidos

I. RESUMEN.....	- 4 -
II. INTRODUCCIÓN.....	- 5 -
III. MARCO TEÓRICO.....	- 7 -
1. Business Model Canvas .....	- 7 -
2. Propuesta de valor al cliente.....	- 11 -
3. Fidelización .....	- 12 -
4. Proceso de decisión .....	- 13 -
5. Caracterización PyMEs.....	- 15 -
6. Sector Turismo .....	- 17 -
7. Investigación de Mercados.....	- 18 -
8. Segmentación de Mercados .....	- 21 -
9. Posicionamiento y mapas perceptuales.....	- 22 -
IV. OBJETIVOS .....	- 26 -
1. Objetivo General .....	- 26 -
2. Objetivo Particular.....	- 26 -
3. Objetivo Personal.....	- 26 -
V. ALCANCE .....	- 27 -
VI. METODOLOGÍA .....	- 28 -
VII. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	- 29 -
Capítulo 1. Servicios de Consultoría PyME en Gran Córdoba. ....	- 29 -
Capítulo 2. Empresas PyMEs del Sector Turismo Emisivo de Gran Córdoba... -	31 -
Capítulo 3. Indicadores de Valor para la contratación de Consultoría. ....	- 33 -
Capítulo 4. Diseño de Entrevista. ....	- 34 -
Capítulo 5. Relevamiento de datos obtenidos.....	- 36 -
Capítulo 6. Análisis de la información.....	- 40 -
Capítulo 7. Propuesta de Valor.....	- 41 -
Capítulo 8. Seguimiento y Medición.....	- 49 -
VIII. CONCLUSIONES .....	- 50 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 51 -
ANEXOS.....	- 52 -

## Índice de figuras

Figura III-1: Lienzo para Modelos de Negocio (Canvas) .....	- 9 -
Figura III-2: Lienzo para Propuesta de Valor .....	- 10 -
Figura III-3: Ecuación valor por esfuerzo .....	- 11 -
Figura III-4: Tasa de retención .....	- 12 -
Figura III-5: Tasa de deserción .....	- 13 -
Figura III-6: Vida media de un cliente.....	- 13 -
Figura III-7: Proceso Decisión del Consumidor.....	- 13 -
Figura III-8: Pasos del Método Científico .....	- 19 -
Figura III-9: Niveles de validación y herramienta a utilizar .....	- 20 -
Figura III-10: Principales Variables de Segmentación de Mercados.....	- 22 -
Figura III-11: Mapa perceptual de fabricantes de autos.....	- 24 -
Figura VII-1: Dendograma que utiliza una vinculación de Ward.....	- 36 -
Figura VII-2: Mapa perceptual servicios de Consultoría.....	- 41 -
Figura VII-3: Propuesta de valor .....	- 47 -
Figura VII-4: Modelo de Negocio.....	- 48 -

## Índice de gráficos

Gráfico VII-1: EVT Gran Córdoba por Categoría.....	- 31 -
Gráfico VII-2: Snake Plot - Clusters .....	- 37 -
Gráfico VII-3: Participación por cluster.....	- 38 -
Gráfico VII-5: Gráfico de componentes en espacio rotado.....	- 39 -
Gráfico VII-4: Gráfico de sedimentación .....	- 39 -

## Índice de tablas

Tabla VII-1: EVT Gran Córdoba por Categoría .....	- 31 -
Tabla VII-2: Personas a entrevistar.....	- 34 -
Tabla VII-3: Resultados entrevistas .....	- 36 -
Tabla VII-4: Varianza total explicada.....	- 38 -

## **I. RESUMEN**

Un equipo de jóvenes profesionales con experiencia laboral en pymes del sector turismo emisor, encontró, en los problemas de gestión que atraviesan las PyMEs del sector, la oportunidad para el lanzamiento de un servicio profesional especializado de consultoría. A través del mismo, se brindará asistencia profesional colaborando a mejorar su rentabilidad y, de esta forma, asegurar su supervivencia.

Para poder brindar un servicio de calidad resulta vital contar con una propuesta de valor superadora e innovadora. De esta forma, se dará un mejor aprovechamiento de la oportunidad mencionada.

A través de la realización de una investigación de mercado se han identificado dos grupos de potenciales clientes para quienes se desarrollan propuestas de valor diferenciadas sustentadas en herramientas y conceptos de la teoría del marketing de servicios. Las propuestas se enfocan en facilitar la innovación y profesionalización, así como acompañar en el diseño e implantación de estrategias empresariales a mediano plazo. Se presenta como producto final el modelo de negocio del servicio de asesoramiento.

## II. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la industria del turismo internacional representa el 9%2 del PIB mundial y genera 1 de cada 11 puestos de trabajo. A su vez, representa un 29% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% del total de exportaciones de bienes y servicios. Como una categoría de exportaciones, a nivel mundial, el turismo se ubica en quinto lugar detrás de los combustibles, químicos, alimentos y productos automotrices, mientras que ocupa el primer lugar en varios países en vías de desarrollo.

El turismo internacional está consolidando, cada vez más, su rol de estímulo del crecimiento económico mundial y de contribución al comercio internacional. En Argentina, se observa un importante incremento en la década 2003-2013 del turismo interno y externo. En las llegadas a destinos del país (turismo interno) ellos se evidencia un aumento del 56,5% y en lo que respecta a las salidas de argentinos al exterior, una suba en torno al 144,3% (MINTUR S. d., 2013). Este último, el de mayor crecimiento, recibe el nombre de turismo emisor y se lo define como aquel que realizan los residentes de un país, fuera de ese país.

La realización de viajes al exterior se lleva a cabo principalmente a través de Agencias de Viaje que en su mayoría son Pequeñas y Medianas Empresas. En líneas generales, se evidencia que este tipo de organizaciones se caracterizan por presentar una baja intensidad de capital, altas tasas natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento y subordinación a las grandes empresas (Guaipatín, 2003).

Asimismo, puede observarse en la PyMEs, vulnerabilidad a la competencia desleal fundada en prácticas del sector informal. Adicionalmente, la legislación laboral y la inestabilidad del contexto macroeconómico actual dificultan aún más sus posibilidades de crecimiento.

En la región conocida como Gran Córdoba (formada por la Ciudad de Córdoba y algunas localidades del Departamento Colón ubicado al norte de la misma) las PyMEs del Sector Turismo Emisivo poseen importantes posibilidades de desarrollo por los siguientes motivos:

- ✓ Córdoba es la segunda ciudad del país en cantidad de habitantes.
- ✓ El Aeropuerto Internacional de Córdoba es el tercero en importancia en Argentina.
- ✓ Ubicación estratégica respecto a provincias del Noroeste Argentino.

Por lo expuesto, este segmento de empresas tiene un importante potencial para desarrollar su competitividad. La alta volatilidad de las variables macroeconómicas (en particular del tipo de cambio), el persistente cambio en materia tributaria (regímenes de información, percepciones, etcétera), el escaso conocimiento de las reglamentaciones para operar en el sector y el bajo nivel de organización administrativo-contable-impositivo son las áreas en las que la presencia de asistencia profesional colaborará no solo disminuyendo su tasa de mortalidad sino también aumentando su rentabilidad, logrando un mejor aprovechamiento de sus recursos.

El presente trabajo buscará responder algunos cuestionamientos tales como:

- ¿Cuál es la necesidad puntual de estas PyME?
- ¿Qué elementos y características se deberían tener en cuenta al diseñar el servicio de consultoría especializada?
- ¿En que debería basarse la propuesta de Servicios de Consultoría?



### III. MARCO TEÓRICO

#### 1. *Business Model Canvas*

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. En 2010 Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una 'hoja', resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Los 9 campos mencionados son:

- a) **Clientes:** Los clientes son la base principal del modelo de negocio. Debemos saber perfectamente a qué clientes queremos vender nuestra propuesta de valor, cuáles son los segmentos de clientes al que nos dirigimos y qué necesidades tienen.
- b) **Propuesta de valor:** Se diseñarán propuestas de valor basadas en las necesidades detectadas en el cliente. El valor de nuestro producto radica en dar una respuesta a esas necesidades y en cómo le damos soluciones con los productos o servicios de nuestra empresa. Es la razón por la cual el cliente nos compra, lo que nos hace distintos al resto, lo que nos otorga ventaja competitiva.
- c) **Relación con el cliente:** Este bloque es probablemente uno de los pasos más complejos de llevar a cabo. Debemos responder a preguntas como: ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes? ¿cómo llegamos a ellos? El diseño de los servicios es fundamental para nuestra imagen de marca y la percepción que los clientes tengan del producto.

- d) **Canal de distribución:** Una cuestión a tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor a nuestro cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.
- e) **Flujo de Ingresos:** EL reto aquí es encontrar una estructura de ingresos sólida, que amortice nuestra propuesta de valor. Diseñar la estrategia de ingresos es mucho más complicado de lo que parece. No siempre conviene optar por la venta directa, también existen otras vías más ágiles e innovadoras para recibir esos ingresos.
- f) **Actividades clave:** Para poder llevar a cabo nuestro modelo de negocio será necesario planificar unas actividades estratégicas clave para entregar a nuestro cliente la propuesta de valor con éxito.
- g) **Recursos clave:** En la ejecución de esas actividades, se utilizarán unos recursos específicos, ya sean materiales, humanos o financieros que se planificarán de acuerdo a unos objetivos a corto o largo plazo.
- h) **Aliados - Socios clave:** Para ejecutar nuestro modelo de negocio y alcanzar el éxito necesitamos recurrir a aliados o socios que potencien nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.
- i) **Estructura de costes:** Una vez definidas las actividades y planificados los recursos necesarios, llega el momento de fijar una estructura de costes de la empresa, calculando los costes de inversión y la rentabilidad de nuestra propuesta, siempre tratando de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costes mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo coste.

Figura III-1: Lienzo para Modelos de Negocio (Canvas)



Fuente: elaboración propia.

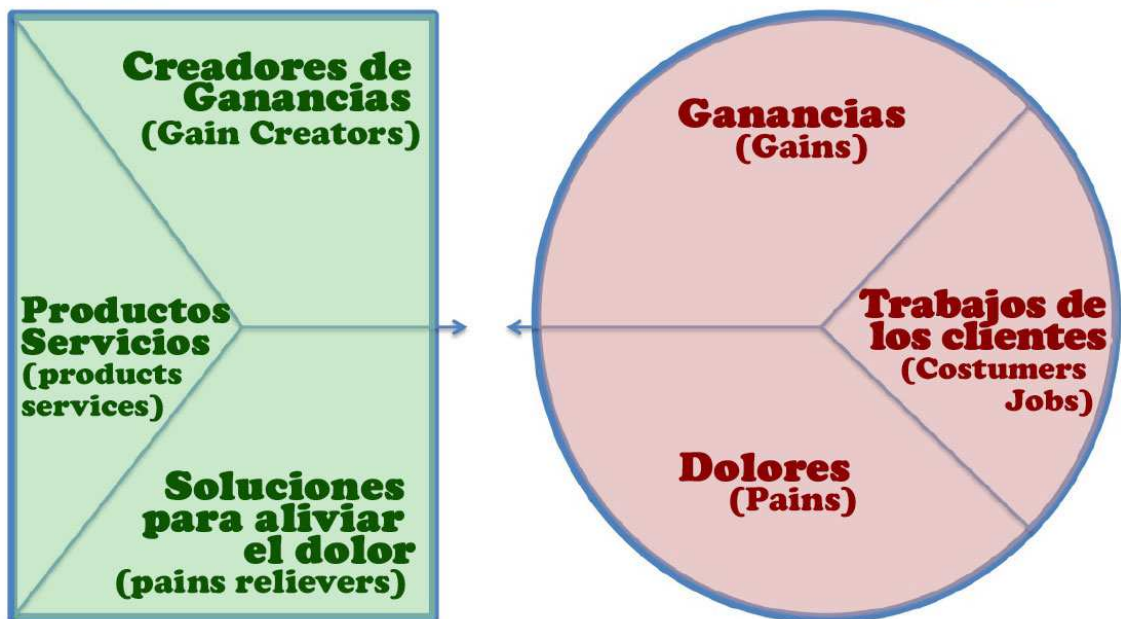
Uno de los aspectos que mayor incertidumbre genera cuando se diseña un modelo de negocio es precisamente uno de los más importantes: la propuesta de valor. Por esto, en 2014, Osterwalder desarrolló un nuevo lienzo que complementa al anterior y permite profundizar en este aspecto. En el mismo, propone definir los siguientes elementos de cada segmento de clientes que tengas:

- a) **Customer Jobs o actividades habituales:** actividades relacionadas con tu producto/servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.
- b) **Pains (dolores):** situaciones o costes no deseados que experimentan tus clientes al realizar las actividades anteriores.
- c) **Gains (beneficios):** beneficios que esperan obtener tus clientes al realizar esas actividades.

A su vez, se deben definir las características del producto o servicio e identificar cuáles de estas resuelven el problema de tus clientes:

- a) **Products and services (productos y servicios):** productos o servicios que ofreces a tus clientes para ayudarlos con las actividades reseñadas.
- b) **Pain relievers (analgésicos):** Cómo resuelves los problemas o necesidades (dolores antes relacionados) de tus clientes (ahorro de tiempo, comodidad, fácil acceso a información, costes).
- c) **Gain creators (vitaminas):** Cómo estás aportando beneficios a tus clientes en base a las expectativas de tus clientes antes mencionadas.

Figura III-2: Lienzo para Propuesta de Valor



## 2. Propuesta de valor al cliente

En los lienzos desarrollados en el punto anterior cobra relevancia la correcta definición de *Propuesta de Valor* por lo que es importante desarrollar este concepto.

El concepto valor por esfuerzo describe la lógica de los intereses de los clientes. Los clientes toman sus decisiones en función del valor que les proporciona una empresa y el esfuerzo que han de realizar para conseguir ese valor. Es un juicio que en la mayoría de los casos es inconsciente: el cliente no tiene consciencia de la infinidad de factores que influyen en sus decisiones de comprar o no un producto o servicio. El problema, para las empresas, estriba en que no es fácil identificar y controlar esa infinidad de elementos (Huete, 1997).

Figura III-3: Ecuación valor por esfuerzo



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en el gráfico anterior, la valoración de un producto o servicio dependerá positivamente de los beneficios que brinde y negativamente de los sacrificios que implique la compra del bien o la utilización del servicio. Los beneficios están dados por la *prestación* tangible (ejemplo: en un restaurante la comida satisface la necesidad de alimento) y los intangibles que reciben el nombre de *emociones* (el mozo sabe el nombre del comensal y conoce sus gustos y preferencias). Por su parte, los sacrificios son: el *precio* que el cliente debe pagar, las *incomodidades* con las que debe enfrentarse durante la prestación (tener que esperar mesa en la calle) y las *inseguridades* que experimente durante todo el proceso.

Mejorando la ecuación valor por esfuerzo, ya sea a través del aumento de los elementos del denominador (prestación y emociones) o la disminución de los del numerador (precio, incomodidades e inseguridades), se busca incrementar la satisfacción y vinculación de clientes, cuestiones ligadas íntimamente a la lógica de la empresa (asegurarse condiciones para obtener sostenidamente, entre otras cosas, una buena rentabilidad). El objetivo es claro: diferenciarse de los competidores dando más valor y, al mismo tiempo, exigiendo menor esfuerzo.

### **3. Fidelización**

Obtenida una propuesta de valor atractiva para el cliente se debe trabajar en su *fidelización*. Esta última tiene dos dimensiones: una objetiva y otra subjetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa. Por otro lado, la dimensión objetiva está relacionada con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable. Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repton a gusto o tasas bajas de deserrores (Huete, 1997).

**Figura III-4: Tasa de retención**

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción}$$

*Fuente: Huete, 1997*

La tasa de retención de clientes depende de la tasa de deserción. Cabe aclarar que esta última no mide la diferencia entre el número de clientes de un determinado período y el del siguiente sino que se debe fijar un período de referencia según las características de la empresa. Obtenida la tasa de deserción también podemos calcular la vida media de un cliente, es decir el tiempo promedio en que se pierde un cliente.

**Figura III-5: Tasa de deserción**

$$\text{Tasa de deserción} = 1 - \frac{\text{Clientes (t} \rightarrow \text{t+1)}}{\text{Clientes t}}$$

*Fuente: Huete, 1997*

**Figura III-6: Vida media de un cliente**

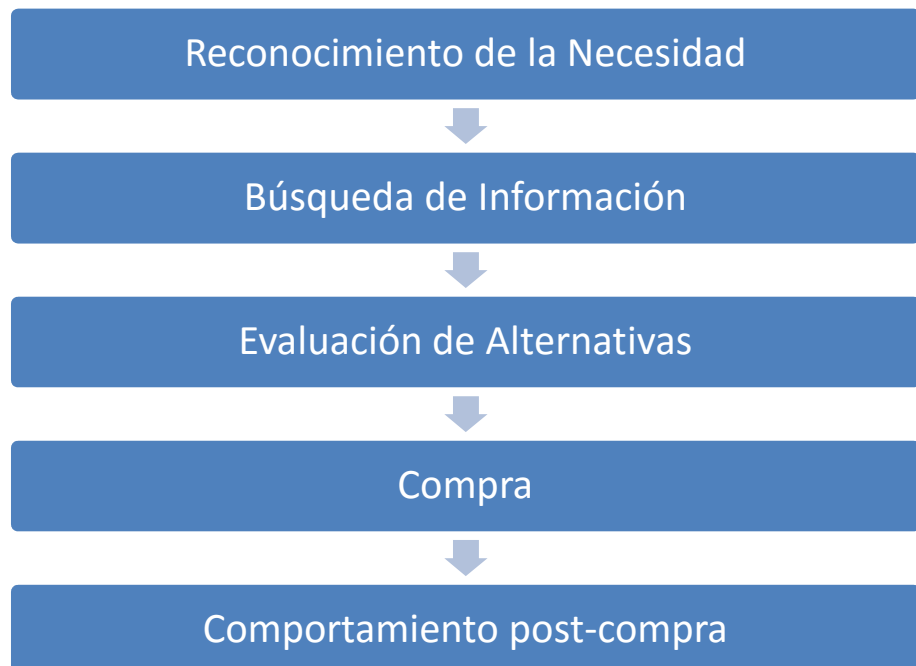
$$\text{Vida media de un cliente} = \frac{1}{\text{Tasa de deserción}}$$

*Fuente: Huete, 1997*

#### **4. Proceso de decisión**

Definida la propuesta de valor al cliente se debe entender la forma en que éstos toman sus decisiones de compra. A continuación se desarrollan las 5 etapas presentes en el Proceso de Decisión del Consumidor (Kotler, 2008). Cabe aclarar que no siempre se cumplen todas las etapas, esto dependerá del tipo de consumidor y del tipo de decisión.

**Figura III-7: Proceso Decisión del Consumidor**



*Fuente: Elaboración propia*

- a) **Reconocimiento de la necesidad.** El individuo reconoce la necesidad y esto le plantea un problema. Identifica su estado actual de insatisfacción y lo compara con el que desea conseguir. En el caso de las necesidades naturales (hambre o sed), la necesidad se estimula de forma interna o natural; en los otros casos, de forma externa: un anuncio publicitario, un escaparate, etc., despiertan el deseo.
- b) **Búsqueda de información.** El consumidor tiende a buscar información. Puede hacerlo de dos maneras: de forma prácticamente pasiva, limitándose a estar receptivo cuando escucha o ve un anuncio publicitario; o bien de forma activa intentando encontrar información o consultando a amigos, profesionales o familiares. Con esta búsqueda, el consumidor conoce el producto o servicio, las diferentes marcas que lo comercializan, las características, los precios, etc.
- c) **Evaluación de alternativas.** A partir de la información obtenida, el consumidor hace un balance de los beneficios que obtendrá de cada marca, valorando las características que más le interesen. En esta etapa se lleva a cabo una comparación entre las distintas propuestas de valor disponibles para la satisfacción de la necesidad insatisfecha.
- d) **Decisión de compra.** Según la valoración de las alternativas, en esta fase el consumidor lleva a cabo la compra, decidiendo la marca, la cantidad, y dónde, cuándo y cómo efectúa el pago. Pero antes de decidirse a comprar podrían pasar dos cosas: que otras personas le influyan con argumentos que no había tenido en cuenta (si estos argumentos son absolutamente negativos, cambiará de opinión) o que el comprador desee complacer a otra persona, en cuyo caso tratará de ponerse en su lugar.
- e) **Comportamiento post-compra.** Dependerá de la satisfacción o insatisfacción que le produzca el producto una vez comprado y usado; es decir, de si realmente tiene lo que esperaba. Si el producto está al nivel de sus expectativas, volverá a comprar casi con seguridad; si no



lo está, no comprará e incluso puede que al hablar con otras personas no lo recomiende (disonancia cognitiva).

Como se verá en el próximo apartado, algunas características de las Pequeñas y Medianas Empresas hacen de su estudio un caso particular. En ellas generalmente las etapas del proceso decisorio son llevadas a cabo por la misma persona (el dueño) o muy pocas, la predominancia de empresas familiares en este tipo de organizaciones tornan a la decisión de compra en algo más informal, sin el seguimiento taxativo de las fases desarrolladas.

## **5. Caracterización PyMEs**

Actualmente, según Resolución SPMEDR N° 357/15 de la Secretaría de la PyME y de Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, los límites que permiten a las empresas calificar como PyMEs (según la reglamentación, de acuerdo a su facturación y al sector que pertenecen) son aquellas cuyas ventas no superen los siguientes montos:

AGROPECUARIO – \$82.000.000

INDUSTRIA Y MINERÍA – \$270.000.000

COMERCIO – \$343.000.000

SERVICIOS – \$91.000.000

CONSTRUCCIÓN – \$134.000.000

A continuación se desarrollarán las características generales de las PyMEs en Argentina (Gatto, 1993) considerando las cuestiones relevantes para el análisis que se llevará a cabo en la presente tesis:

- a) **Las PyMEs son predominantemente empresas familiares.** Una alta proporción de las PyMEs son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por

el tipo de gestión empresarial. El carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva, etcétera.

- b) En las PyMEs convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.** La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa (60%) o incompleta (20%). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades. Un aspecto que debe ser destacado se refiere al proceso de aprendizaje informal empresarial que se realiza en los mismos establecimientos. Por lo general en las firmas PyMEs este conocimiento no se “almacena” de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización; básicamente un conocimiento táctico, un activo intangible.
- c) Las empresas medianas argentinas tienen un tamaño de ocupación promedio cercano a 50 personas estables.** La distribución de los establecimientos por tramos de tamaño ocupacional indica que cerca del 30% de las firmas corresponde al estrato de establecimientos de 20 a 40 ocupados, un 25% al estrato de 40 a 60 ocupados, un 15% a menos de 20 ocupados y otro tanto a las plantas industriales que se ubican en el tramo de 60 a 100 ocupados. Las plantas con tamaños superiores a 100 ocupados alcanzan al 12% del conjunto.
- d) La mayoría de las firmas PyMEs muestra una trayectoria tecnológica estructurada sobre la base de sucesivas inversiones**

**incrementales, que se concretan a lo largo de un prolongado período.** Es un proceso semi-continuo de oleadas de inversión de bajo peso individual, guiado en muchos casos por razones de “oportunidad favorable” (facilidades para la compra de equipamiento usado devaluado, línea crediticia especial).

- e) **La gestión empresarial de las PyMEs es centralizada, con evidencias de predominio de las habilidades “sustentadas en la fabricación”.** La toma de decisiones en las empresas PyMEs argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores).
- f) **Las PyMEs se orientan casi únicamente hacia el mercado interno.** Las PyMEs tienen un claro sesgo de orientación productiva hacia el mercado interno nacional. Las empresas PyMEs orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia regional o local, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.
- g) **La mayoría de las PyMEs carece de estrategias empresariales a mediano plazo.** El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo, un número muy importante de PyMEs tienen una escasa comprensión de esto.

## **6. Sector Turismo**

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas;

residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (OMT, 2015).

Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.

Se define al turista como todo "visitante" que pernocta al menos una noche en el lugar visitado. Teniendo en cuenta la situación de residencia del turista con respecto a un país dado y el destino de su viaje, hay diferentes tipos de turismo a saber: interno, receptivo, emisor, nacional, interior, internacional.

El turismo emisor es aquel que realizan los residentes de un país, fuera de ese país (el movimiento de residentes en Argentina hacia el exterior). Este tipo de viajes puede realizarse por cuenta propia o a través de agencias de viaje que actúan como minoristas adquiriendo los servicios a través de un tour operador. Éstos (agencias de viaje y tour operadores) constituyen la oferta del sector turismo emisor.

## ***7. Investigación de Mercados***

Para descubrir al consumidor se aplicarán las técnicas de la investigación de mercados. Esta es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. Su función más importante es identificar las

características de la demanda y del mercado, así como las necesidades y los gustos que imperan entre las personas (Benassini, 2009).

La investigación de mercados es fundamental, sobre todo, por estas dos razones: la primera es que el medio cambia muy de prisa y hay que detectar estos cambios a fin de responder con productos y servicios creativos. La segunda es la multiplicación progresiva de competidores, lo cual obliga a las empresas a ofrecer mejores productos y servicios en circunstancias más favorables para el consumidor.

Por otra parte, la investigación de mercados es útil a las empresas para determinar sus objetivos y diseñar un plan de acción basado en dichos objetivos. En este tipo de investigación se aplica por necesidad el método científico al marketing. Existen tres diferencias importantes entre el método científico y el no científico: primero, en el método científico existe una mayor objetividad por parte del investigador. Segundo, la medición en el método científico es más precisa. Y tercero, la naturaleza de la investigación es continuada y completa. Los pasos para aplicar el método científico a la investigación son: la observación del fenómeno, la formulación de la hipótesis, la comprobación de la hipótesis y la predicción del futuro.

**Figura III-8: Pasos del Método Científico**

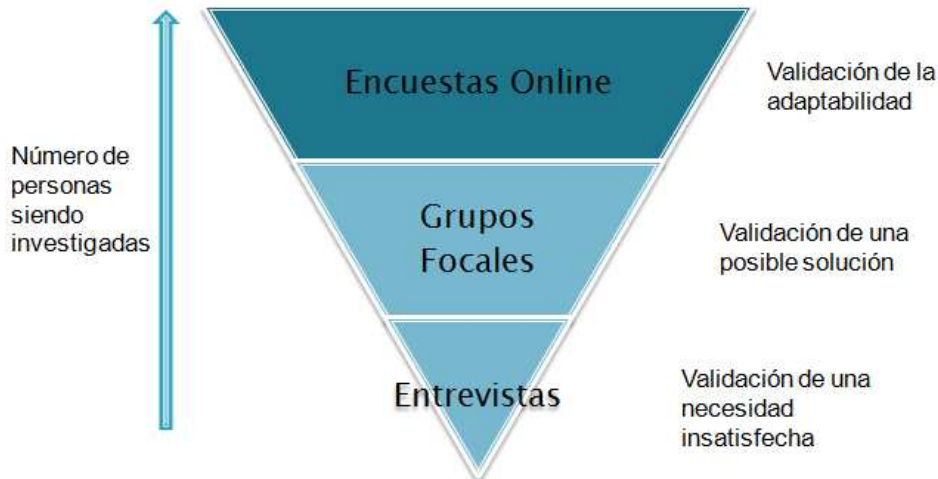


*Fuente: Benassini, 2009*

Algunos de los problemas que se presentan al aplicar la investigación de mercados son: la gran complejidad de la materia, la dificultad para obtener mediciones precisas, el hecho de que el proceso de medición puede influir sobre los resultados, la dificultad en el uso de experimentos para probar la hipótesis, la objetividad del investigador y, por último, la gran dificultad de realizar una predicción exacta.

Existen tres niveles de validación en investigación de mercados de acuerdo al número de personas que están siendo sujeto de investigación. En cada uno de estos niveles se utilizan distintas herramientas.

Figura III-9: Niveles de validación y herramienta a utilizar



Fuente: Heckman, 2015

La entrevista es una conversación que, una vez lograda la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, permite que fluya la información que no podría obtenerse mediante un cuestionario tradicional. Una vez que se haya logrado esto, pueden utilizarse ciertas técnicas o formas de entrevista que abran el camino de nuestro objetivo (Benassini, 2009).

- Asociación libre: Es un tipo de entrevista en profundidad que se prepara con un cuestionario de preguntas abiertas, ordenadas en forma lógica, que deben proponerse de la misma manera y en el mismo orden a todos los entrevistados.
- Ejemplificación de conducta: Esta técnica consiste en impulsar al entrevistado a hablar de sus experiencias concretas, a describir paso a paso el camino que lo llevó a la decisión de compra, su forma de usar un producto o ponerse imaginativamente en relación con un producto y describir sus sentimientos hacia él. Se basa en el hecho de que es más fácil llegar a los sentimientos, pensamientos o motivos relacionados

con un objeto si podemos revivir en forma real o creativa la situación de compra o uso del artículo.

## ***8. Segmentación de Mercados***

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. No existe una forma única para segmentar un mercado (Kotler, 2008). En el cuadro siguiente se observan las principales variables de segmentación de mercados agrupadas según sean de tipo geográficas, demográficas, psicográficas, o conductuales.

Figura III-10: Principales Variables de Segmentación de Mercados

<b>Geográficas</b>	
Región del mundo o país	Estados Unidos, Europa Occidental, Medio Oriente, Cuenca del Pacífico, China, India, Canadá, México
Región del país (Estados Unidos)	Pacífico, Montaña, Noroeste Central, Suroeste Central, Noreste Central, Sureste Central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de ciudad o zona metropolitana	Menos de 5000 habitantes; de 5000 a 20,000; de 20,000 a 50,000; de 50,000 a 100,000; de 100,000 a 250,000; de 250,000 a 500,000; de 500,000 a 1'000,000; de 1'000,000 a 4'000,000; más de 4'000,000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
<b>Demográficas</b>	
Edad	Menos de 6 años, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, de 65 en adelante
Género	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	De 1 a 2 miembros, de 3 a 4, de más de 5 de cinco
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, con hijos; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos menores de 18; mayor, soltero; otro
Ingreso	Menos de \$10,000; de \$10,000 a \$20,000; de \$20,000 a \$30,000; de \$30,000 a \$50,000; de \$50,000 a \$100,000; más de \$100,000
Ocupación	Profesional y técnico; directivos, funcionarios, y propietarios de negocios; oficinistas; vendedores; artesanos; supervisores; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media trunca, graduado de bachillerato; educación universitaria trunca; graduado universitario
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otra
Raza	Asiático, hispanoamericano, negro, blanco
Generación	Baby boomer, generación X, generación Y
Nacionalidad	Estadounidense, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés
<b>Psicográficas</b>	
Clase social	Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta
Estilo de vida	Exitosos, luchadores, sobrevivientes
Personalidad	Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso
<b>Conductuales</b>	
Ocasiones	Ocasión habitual, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, ahorro, conveniencia, rapidez
Estatus de usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Estatus de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta
Etapas de preparación	Inconsciente, consciente, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fuente: Kotler, 2008

## 9. Posicionamiento y mapas perceptuales

La posición de un producto o servicio es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes (el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia). Los consumidores sufren sobrecarga de información acerca de productos y servicios; no pueden evaluar nuevamente los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan productos, servicios, y compañías en distintas categorías y los “posicionan” en su mente. La posición de un producto es el complejo



conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto/servicio en comparación con los productos/servicios de la competencia (Kotler, 2008).

Para algunas compañías es fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una compañía muy conocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esa posición en un segmento nuevo si ahí hay suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchas ocasiones, dos o más compañías van tras la misma posición. En tal caso, cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada productor debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas que sean atractivas para un grupo sustancial localizado dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida.

Una herramienta que nos permite visualizar el posicionamiento de una marca en el mercado es el conocido como *mapa perceptual*, el cual es un esquema formado por ejes y posiciones que representa de manera sencilla la imagen de los productos o servicios (Bisson, 2010).

Figura III-11: Mapa perceptual de fabricantes de autos



La confección de un mapa perceptual colaborará en la toma de decisiones ya que en ellos se puede:

- a) Identificar las fuerzas y debilidades de los productos o servicios bajo estudio para que posteriormente se encuentren aquellos puntos de diferencia que se puedan reforzar, desarrollar o aprovechar al máximo para su comercialización.
- b) Entender la estructura competitiva del mercado desde la perspectiva del consumidor, lo que permite saber los límites de la categoría a la que pertenece la marca de interés, y ayuda a detectar oportunidades para atender nuevos mercados o necesidades que no han sido aprovechadas por las marcas existentes.
- c) Evaluar la efectividad del posicionamiento de una marca a través de determinar cuáles ventajas y desventajas percibe el consumidor.

- d) Determinar la posibilidad de éxito o fracaso para extender la línea del producto y estimar si la posición de una nueva marca se puede lograr.
- e) Identificar las diferencias entre segmentos de mercado al comparar los mapas perceptuales de distintos grupos de consumidores.

## **IV. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de valor para una empresa que brinde servicios de consultoría para PyMEs del sector turístico emisivo de Gran Córdoba.

### **2. Objetivo Particular**

- a) Identificar necesidades, incomodidades e inseguridades de las personas que toman decisiones en las PyMEs.
- b) Análisis de la oferta actual de servicios de consultoría que podrían atender a PyMEs del sector bajo análisis.
- c) Identificar y clasificar los elementos con los que debe contar una propuesta dirigida.

### **3. Objetivo Personal**

Elaborar la propuesta de valor aplicando los conocimientos aprendidos en la Maestría de Dirección de Negocios con el fin de iniciar el camino de un emprendimiento personal.

## **V. ALCANCE**

El presente trabajo tiene como alcance a las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turismo Emisivo de Gran Córdoba y sus necesidades de asesoramiento en materia administrativa-organizativa. Asimismo se buscará que la propuesta de valor sea aplicable para PyMEs (ya sean del mismo sector o de otros) del resto de la Provincia de Córdoba y Argentina.

## VI. METODOLOGÍA

Estudio de investigación basado en entrevistas a referentes de la actividad con el objetivo de:

- 1. Identificar atributos que valoraría de un servicio de consultoría:** se indagará a los entrevistados acerca de la importancia que daría, al momento de contratar un servicio de consultoría, a cuestiones como la experiencia en el sector, las referencias, la antigüedad, el nivel de capacitación, etcétera.
- 2. Relevamiento de datos:** concluido el proceso de entrevistas se reunirán y ordenarán los datos obtenidos para facilitar su interpretación.
- 3. Análisis de Resultados:** finalizado el relevamiento de datos se procederá con su análisis e interpretación a través de gráficos.
- 4. Elaboración de propuesta de valor:** a través del análisis realizado se elaborará la propuesta de valor a través del lienzo desarrollado por Alex Osterwalder.
- 5. Medición y control:** desarrollada la propuesta de valor se establecerán las medidas de medición y control necesarias para llevar adelante el seguimiento.

## VII. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

### **Capítulo 1. Servicios de Consultoría PyME en Gran Córdoba.**

Actualmente la oferta de servicios de consultoría destinado a PyMEs de Gran Córdoba es reducida. Gran parte de éstos servicios están destinados al crecimiento de las ventas (ya sea con estrategias de marketing o con capacitación en procesos de venta), a la mejora de las relaciones internas y a la sucesión en caso de empresas familiares. Las consultoras dedicadas a la mejora de procesos, la planificación, el diseño de estrategias o temas afines son escasas y están formadas principalmente por profesionales independientes con títulos de grado en Ciencias Económicas.

Este tipo de servicio es brindado generalmente por proyecto, es decir, se contrata la consultoría para dar solución a un problema (cubrir una necesidad), con una fecha de inicio y fin determinada (temporal), con carácter único en el tiempo y no repetible bajo las mismas circunstancias.

La escasez de oferta de servicios de asistencia a PyMEs llevó a la Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la provincia de Córdoba conjuntamente con la secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC a dar inicio (a partir del año 2013) al programa *“Lazos: formación de consultores Mipymes”*, dirigido a estudiantes avanzados y jóvenes profesionales. El programa tiene como finalidad dotar a los alumnos de herramientas para la consultoría a emprendedores y pymes abordando temáticas referidas a los distintos aspectos que hacen a la gestión de emprendimientos: estrategia, planificación, marketing, comunicación, formulación de proyectos y empresas familiares. Además, la Secretaría mencionada brinda cursos de capacitación para colaborar en la gestión de las pequeñas y medianas empresas pero sin involucrarse en las mismas.

Asesorando exclusivamente a organizaciones del sector Turismo Emisivo en cuestiones como obtención de legajo EVyT (Empresas de Viaje y Turismo), procesos de venta y cuestiones similares está CONESTUR (Consultora Especializada en Turismo). Dicha consultora está formada por dos contadores públicos con amplia experiencia en el sector y una importante red de contactos.



## Capítulo 2. Empresas PyMEs del Sector Turismo Emisivo de Gran Córdoba.

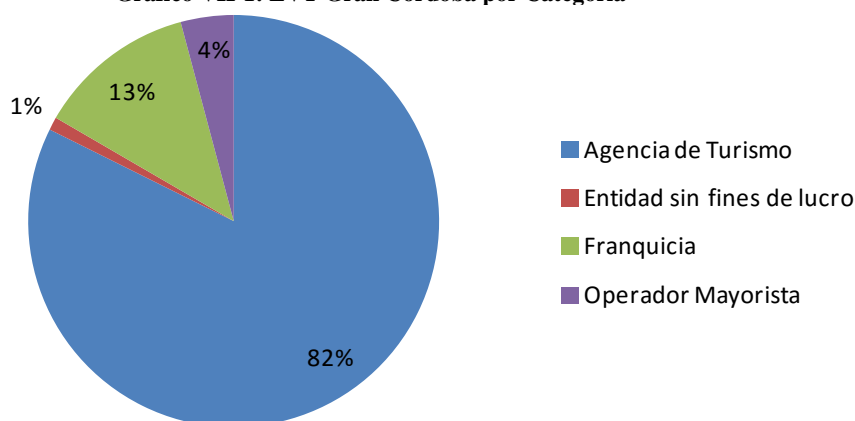
Del listado de empresas de viajes y turismo autorizadas que puede extraerse de la web del Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR, 2015) - teniendo en cuenta sólo las agencias con sede central en las localidades bajo análisis excluyendo aquellas con presencia local pero con administración central en otras jurisdicciones - surge la siguiente información (ver Anexo “Agencias de Viaje de Gran Córdoba”):

Tabla VII-1: EVT Gran Córdoba por Categoría

Categoría	Cantidad
Agencia de Turismo	238
Entidad sin fines de lucro	3
Franquicia	36
Operador Mayorista	12
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico VII-1: EVT Gran Córdoba por Categoría



Fuente: elaboración propia.

La categoría “Agencia de Turismo” engloba a aquellas que actúan como minoristas atendiendo a clientes particulares sin el asesoramiento de franquiciantes (las que reciben este tipo de consultoría son incluidas en el rubro “Franquicia”). Dentro de “Entidad sin fines de lucro” se encuentran las agencias

que actúan brindando servicios a afiliados a asociaciones mutuales o consejos profesionales. Por último, se incluye en “Operador Mayorista” a las empresas que tienen como clientes a las agencias minoristas (franquiciadas o no) siendo las que tienen un mayor volumen y variedad de operaciones.

Tanto las entidades sin fines de lucro como las franquicias difícilmente contratarán servicios de consultoría ya sea por no tener como objetivo la obtención de ganancias o a que reciben asesoramiento permanente de su franquiciante, respectivamente. Por lo tanto, la demanda de los servicios a prestar estará compuesta por las agencias minoristas no franquiciadas y los operadores mayoristas (86% del total de empresas de viaje y turismo de Gran Córdoba).

### **Capítulo 3.      **Indicadores de Valor para la contratación de Consultoría.****

Diversas cuestiones se tienen en cuenta a la hora de contratar servicios de consultoría pero no a todas ellas se les da el mismo valor. A continuación se desarrollan algunos indicadores, obtenidos en base a la experiencia propia, que servirán de base para el diseño de entrevistas.

- a) Experiencia: antigüedad de la consultora, cantidad de trabajos realizados y clientes activos. Conocimiento del sector.
- b) Capacitación: formación profesional de los consultores y capacitaciones realizadas.
- c) Referencias: opiniones de clientes anteriores o actuales respecto al trabajo realizado.
- d) Clientes que atendió/atende: tamaño y participación en el mercado de clientes atendidos.
- e) Resultados obtenidos: logros alcanzados en consultorías realizadas.
- f) Imagen: presentación, forma de comunicación y de llegada al cliente.
- g) Oficina: la consultora posee o no oficina propia, dónde está ubicada, cuáles son sus comodidades.
- h) Especialización: consultoría especializada en algún sector o ámbito en particular o generalista.
- i) Costo: precio del servicio y formas de pago.

## **Capítulo 4. Diseño de Entrevista.**

Las entrevistas serán realizadas a un total de 10 personas (seleccionando aquellas con mayor posibilidad de concretar una reunión en el corto plazo) entre los que se incluirán socios/gerentes de operadores mayoristas y agencias minoristas, un miembro de CONESTUR (Consultora Especializada en Turismo) y un representante de la Asociación Cordobesa de Agencias de Viaje (ACAV). Las mismas serán programadas en el transcurso del mes de octubre de 2015 y se llevarán a cabo preferentemente en las oficinas de cada entrevistado.

Las personas a entrevistar son las siguientes (se espera respuesta a la solicitud para llevar adelante la programación):

**Tabla VII-2: Personas a entrevistar**

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
Diaz Salafia, Juan Pablo	CONESTUR	Socio
González, José	ACAV	Presidente
Toselli, Juan Ricardo	Juan Toselli International Tours	Socio gerente
Rivilli, Roxana Edith	Mediterránea Turismo	Socio gerente
Valenti, Sebastian Martin	Siga Turismo	Socio gerente
Alía, Amadeo Luis	Almar Viajes	Socio gerente

Tartaglia, Edgardo Gustavo	Agencia De Turismo Itati S.R.L.	Socio gerente
Pairola, Maria Emilia	Departure	Socio gerente
Mussetti, Maria Celete	Alexandria Viajes	Socio gerente
Bacci, Rosella	Rosella Bacci Tours	Socio gerente
Beggiato, Gustavo Anibal	Beggia Turismo	Socio gerente
Perazolo, Maria Cecilia	Perazolo Tur	Socio gerente

Las entrevistas serán del tipo semi estructuradas, es decir, no se utilizarán preguntas cerradas sino temas que van a servir de guías de conversación. Se indagarán cuestiones relacionadas a la valoración que otorgan a cada uno de los indicadores desarrollados en el capítulo anterior. Por ejemplo, para el indicador “experiencia” se consultará al entrevistado qué significa tener o no tener experiencia, si lo considera importante a la hora de contratar una consultoría, qué tan importante es en la escala de indicadores este aspecto, etc.

## Capítulo 5. Relevamiento de datos obtenidos.

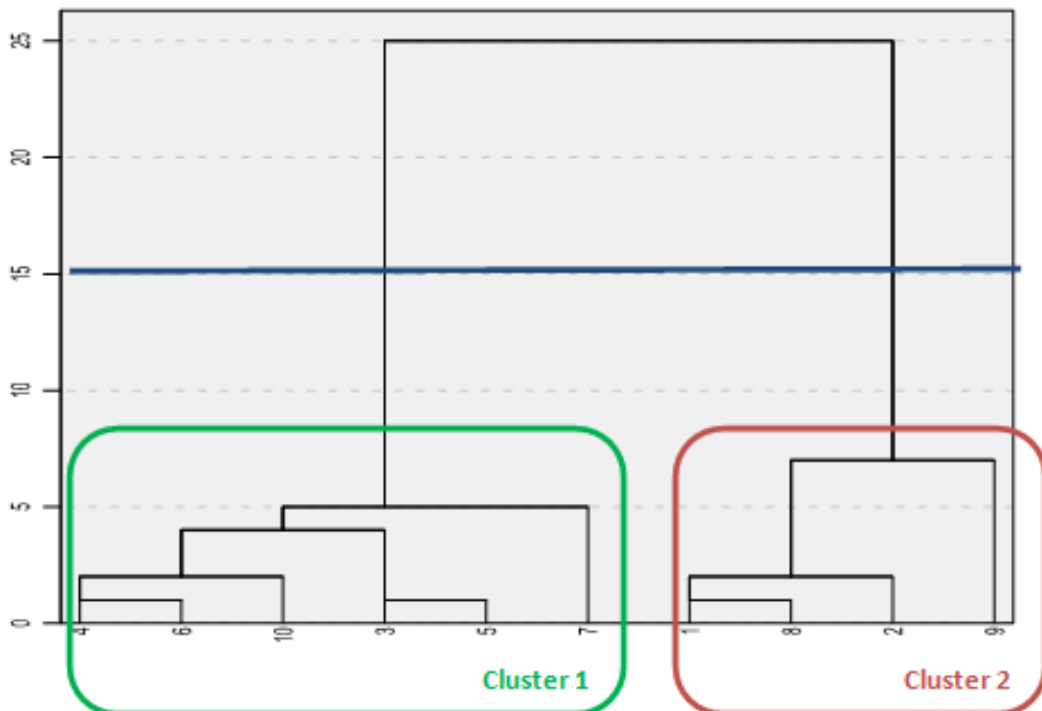
De las entrevistas realizadas se obtuvo la información que puede observarse en la Tabla VII-3. Los indicadores de valor desarrollados en el capítulo 3 fueron valorados por cada entrevistado en escala de 1 a 5 desde poco a muy valorado.

Tabla VII-3: Resultados entrevistas

Edad	Preocupación	Experiencia	Capacitación	Referencias	Clientes	Resultados	Imagen	Oficina	Especialización	Costo
50-70	Continuidad	5	4	5	2	4	4	2	5	1
50-70	Continuidad	4	5	5	2	4	1	1	2	2
30-50	Crecimiento	5	1	2	1	1	1	1	2	2
30-50	Crecimiento	2	1	5	3	1	3	3	1	3
30-50	Continuidad	4	3	5	2	2	3	2	2	2
30-50	Crecimiento	1	2	4	1	1	3	2	1	1
30-50	Crecimiento	4	5	5	1	2	4	4	5	3
50-70	Continuidad	5	5	3	3	5	2	1	3	2
50-70	Continuidad	3	1	5	1	1	5	1	1	2
30-50	Crecimiento	1	1	5	1	4	4	2	1	1

Del análisis por conglomerado jerárquico realizado utilizando Método de Ward se obtuvo el siguiente dendograma donde pueden identificarse dos clusters.

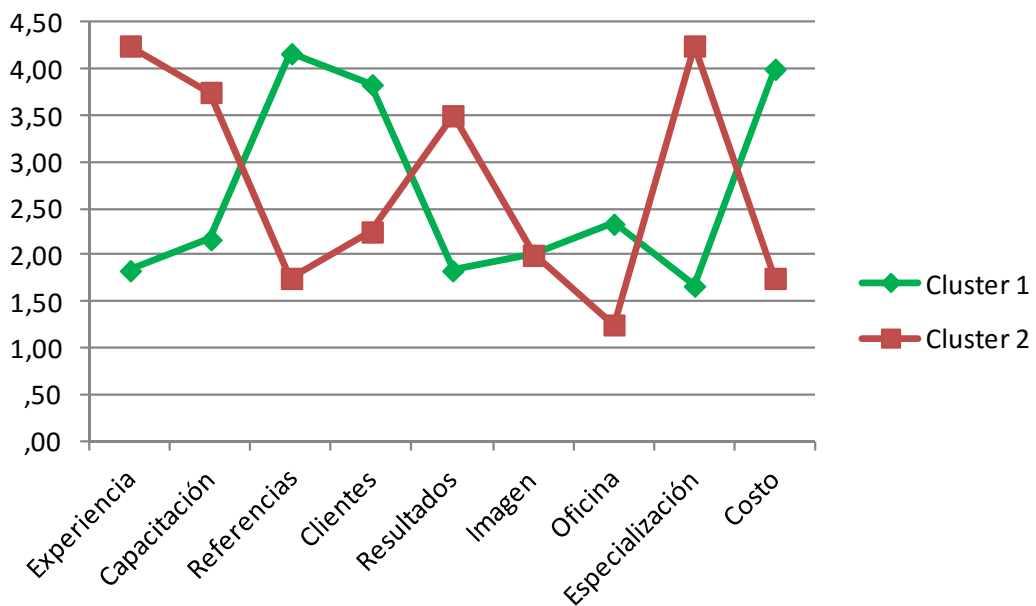
Figura VII-1: Dendograma que utiliza una vinculación de Ward



La agrupación en dos clusters se confirma al realizar el Snake Plot (Figura VII-2) que se obtiene a través de la clasificación por conglomerado de K medias. En el mismo pueden apreciarse dos tipos de consumidores:

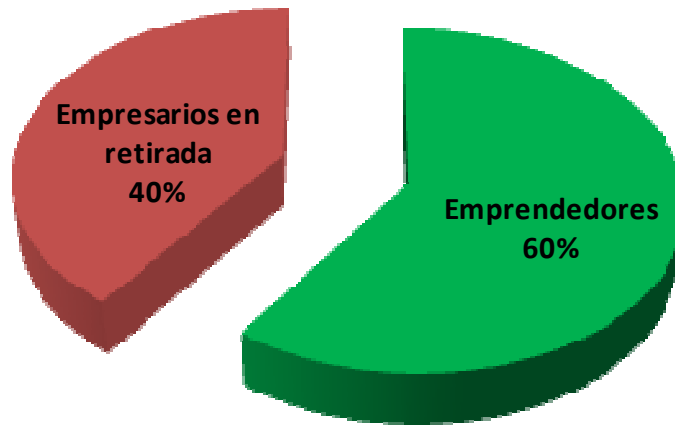
- **Cluster 1: Emprendedores.** Consideran importante para contratar un servicio de consultoría sus referencias, clientes que atendió/atende y el costo. Formado por los entrevistados que tienen entre 30 y 50 años, cuya principal preocupación es el crecimiento de su organización.
- **Cluster 2: Empresarios en retirada.** Valoran la experiencia, capacitación, resultados anteriores y especialización de los servicios de consultoría. El nombre que se le asigna a este grupo se debe a que forman parte del mismo los entrevistados de entre 50 y 70 años preocupados por la continuidad de la empresa.

Gráfico VII-2: Snake Plot - Clusters



A continuación se presenta la participación de cada cluster en el total de entrevistados siendo mayor la participación del segmento *Emprendedores* (60%):

**Gráfico VII-3: Participación por cluster**



Con el objetivo de resumir la información de variables correlacionadas en un número menor de factores más manejables y que no están correlacionados. Como puede observarse en la Tabla VII-4 y en el gráfico de sedimentación, dos factores explican el 67,96% de la varianza de los datos.

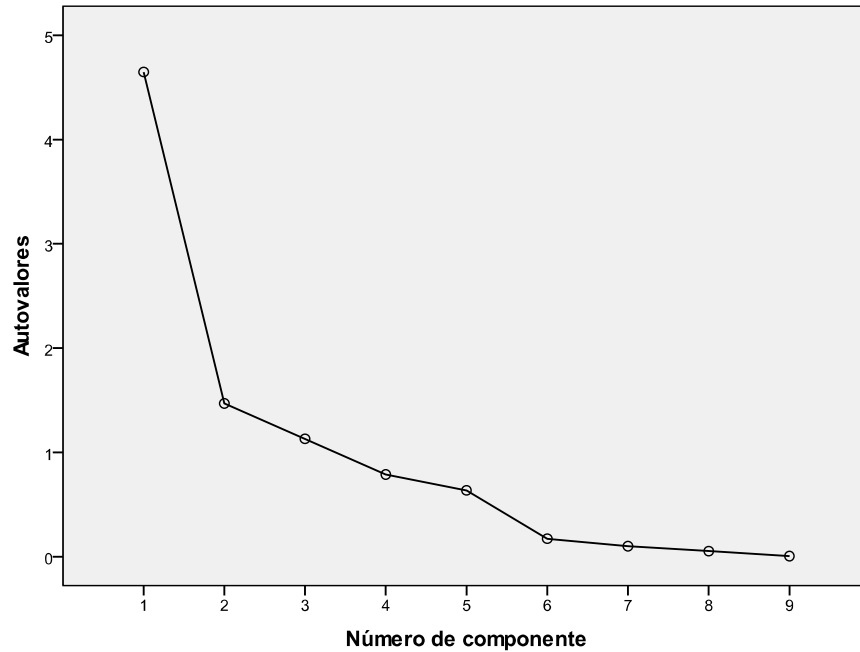
**Tabla VII-4: Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,647	51,636	51,636	4,647	51,636	51,636
2	1,469	16,324	67,960	1,469	16,324	67,960
3	1,130	12,553	80,514	1,130	12,553	80,514
4	,788	8,757	89,270			
5	,636	7,062	96,332			
6	,172	1,913	98,245			
7	,100	1,110	99,355			
8	,053	,584	99,939			
9	,005	,061	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

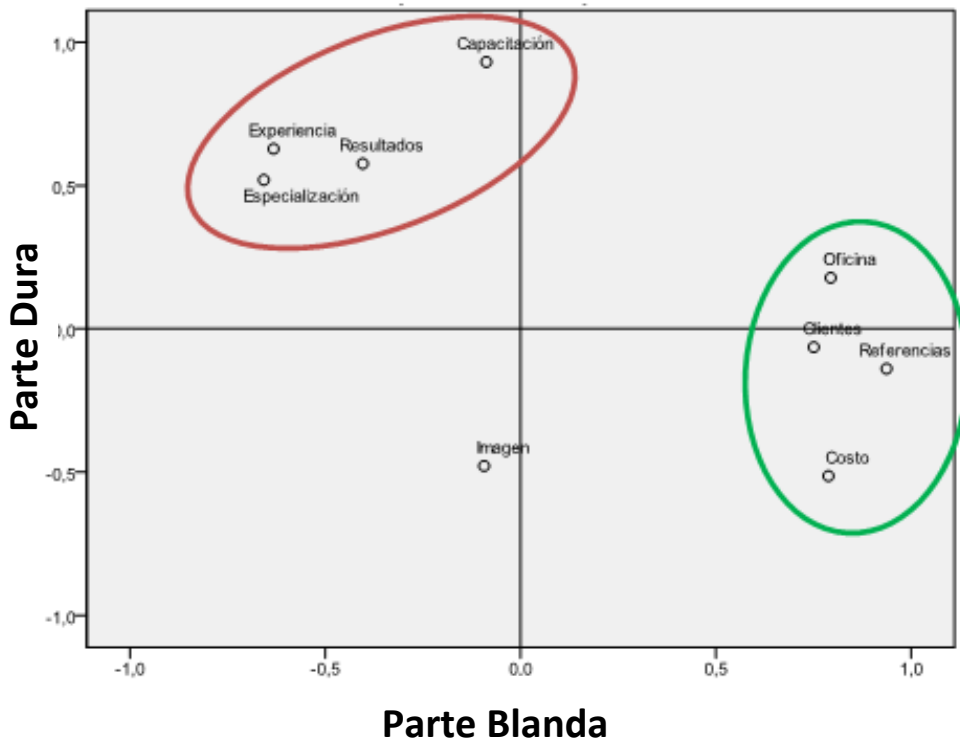


Gráfico VII-4: Gráfico de sedimentación



Utilizando la matriz de componentes con rotación Varimax resultante se obtiene el siguiente gráfico de cargas. En éste puede apreciarse que el componente 1 está relacionado con los indicadores Capacitación, Experiencia, Resultados y Especialización por lo que recibe el nombre de *Parte Blanda* y el 2 con Oficina, Clientes, Referencias y Costo denominándose *Parte Dura*.

Gráfico VII-5: Gráfico de componentes en espacio rotado



## **Capítulo 6. Análisis de la información.**

El relevamiento de los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas permitió realizar una segmentación de tipo psicográfica. Se identifican dos grupos de clientes bien definidos que poseen características e intereses característicos de cada uno a saber:

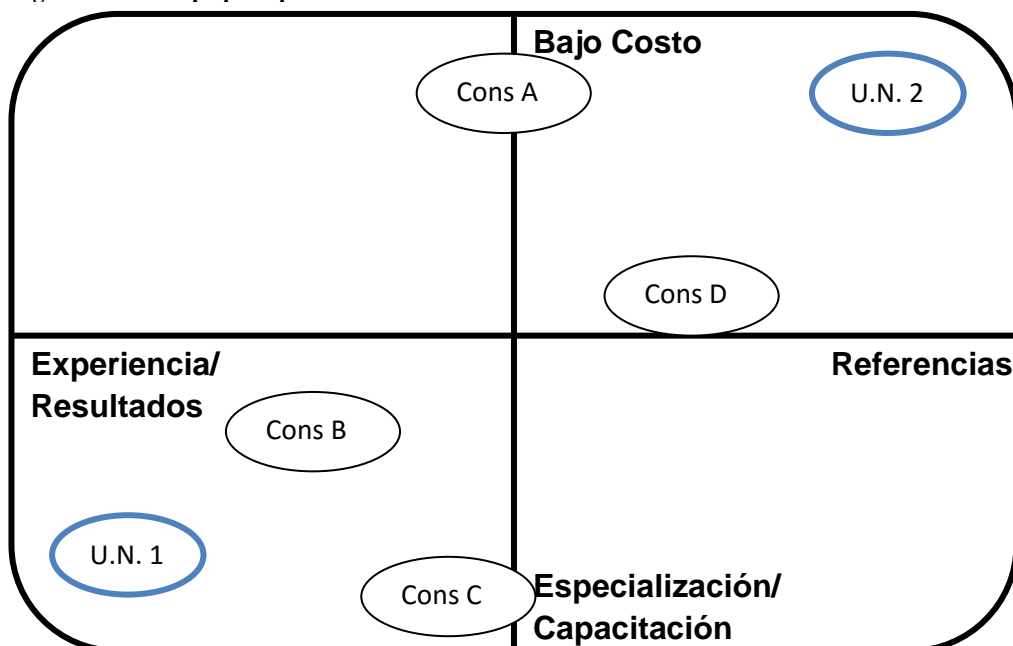
- **Segmento 1: Emprendedores.** Formado por personas que recién inician su empresa o en los primeros años de la misma. Sus preocupaciones principales se relacionan con el crecimiento su organización, la ampliación de la cartera de clientes y el aumento de las ventas por lo que busca capacitarse permanentemente para mejorar la toma de decisiones y ejercer el liderazgo de manera eficiente. Al pasar la mayor parte del tiempo trabajando siente que descuida a su familia por lo que posee una preocupación extra asociada a la disponibilidad de tiempo libre.
- **Segmento 2: Empresarios en retirada.** Este grupo lo conforman aquellos empresarios con una elevada cantidad de años en el sector, con empresas consolidadas que poseen una gran masa laboral (más de 50 empleados). La continuidad de la empresa es su principal preocupación aunque por su edad y etapa de la vida comienzan a interesarse por garantizar el futuro de su familia. También buscan sentir que han sido exitosos por lo que la autorrealización es importante para ellos interesándose en obtener premios y reconocimiento.

## Capítulo 7. Propuesta de Valor.

La propuesta de valor se encuentra dirigida, en primer lugar, a potenciales clientes que pueden encontrarse en la etapa de reconocimiento de la necesidad o búsqueda de información y, posteriormente, a aquellos que se pretende fidelizar. Para aquellos que se encuentran en la etapa 1 del proceso de decisión se intentará convencer al empresario de la necesidad de una consultoría para lograr los objetivos deseados. Para los que estén en la etapa 2 se tratará de ser la mejor alternativa de acuerdo a las inquietudes del cliente. Por último, para los que se encuentran en la etapa 4, se buscará crear una relación cercana con el cliente, brindándole servicios adicionales a la consultoría (informes macroeconómicos, invitaciones a ferias).

Al encontrarse dos segmentos claramente diferenciados (Emprendedores y Empresarios en retirada) se presentan propuestas diferentes para cada grupo. Se prestará especial atención a los atributos valorados por cada uno de ellos y a sus inquietudes. Observando la oferta actual de servicios de consultoría puede confeccionarse el mapa perceptual de la Figura VII-2. Para poder atender a ambos segmentos es necesario establecer dos unidades de negocio que se encontrarán en extremos del mapa para diferenciarse de las demás consultoras (A, B, C y D):

Figura VII-2: Mapa perceptual servicios de Consultoría



Para el diseño de la propuesta de valor se debe tener presente que quien toma las decisiones en las PyMEs es su dueño o socio-gerente. Sus inquietudes no son las mismas que las de la empresa pero están relacionadas. A continuación se describen los beneficios y sacrificios que el cliente puede esperar del servicio de consultoría. Se comienza listando los trabajos que tiene que hacer nuestro cliente, los objetivos que este persigue (ganancias) y los dolores que padece (frustraciones). Luego se procede con el “mapa de valor”, donde se enumeran los productos, qué ganancias aportan (creadores de alegrías) y qué dolores alivian. Para finalizar se construye la propuesta de valor considerando el encaje entre las dos primeras etapas. En todos los casos se distingue cada segmento con el color asignado al mismo en capítulos anteriores.

#### a) **PERFIL DEL CLIENTE**

##### **Tareas del cliente**

- *Garantizar el futuro de su familia:* a través del crecimiento de la empresa, dotándola de sustentabilidad.
- *Aumentar su status social:* el aumento de las ganancias de la PyME permitirá al empresario el crecimiento de sus ingresos.
- *Capacitarse:* en cuestiones relacionadas al liderazgo, las relaciones interpersonales, las capacidades de negociación, etcétera.
- *Tener tiempo libre:* una empresa organizada no requiere la presencia permanente de su creador lo que dotará a este de tiempo para realizar actividades extra laborales.
- *Autorrealización:* el éxito del emprendimiento brinda satisfacción y orgullo.
- *Reducir el estrés:* definido el estrés como un estado de cansancio mental provocado por la exigencia de un rendimiento muy superior al normal, se busca su disminución a través de menor carga de tareas y responsabilidades previniendo diversos trastornos físicos y mentales.
- *Sentirse más enérgico y saludable:* asociado a las tareas “tener tiempo libre” y “reducir el estrés”.
- *Disponer de información pertinente:* que le facilite la toma de decisiones.

- *Obtener acceso a reuniones empresariales:* ser invitado a estas reuniones significa mayor prestigio e importancia.

## **Frustraciones**

- *Pérdida de lo logrado por cuestiones ajenas:* la alta volatilidad de la economía argentina produce vaivenes en el sector que amenazan con destruir a las empresas.
- *No aumentar su participación en el mercado:* las pequeñas y medianas empresas se caracterizan, en sus primeros años, por aumentos progresivos de su participación por lo que si esta situación no se evidencia es considerado un estancamiento.
- *No ser reconocido en el ámbito empresarial:* si un empresario no es reconocido entre sus pares no es considerado exitoso.
- *Alta tasa de renuncia de los empleados de la PyME:* el descontento interno en las empresas generalmente se fundamenta en fallas de liderazgo en las personas que toman las decisiones.
- *Trabajar más de diez horas al día o en fines de semana:* el trabajo excesivo produce estrés y quita tiempo de ocio.
- *No poder acompañar a sus hijos a actividades extracurriculares:* asociado al punto anterior.
- *No participar de las Ferias Internacionales de Turismo:* no disponer del tiempo o de los fondos para participar de las FIT dificulta las relaciones comerciales.
- *Enfermarse:* el estrés y la elevada carga horaria pueden producir problemas de salud.

## **Ganancias**

- *Aumentar la rentabilidad de la empresa:* en valores reales.
- *Aumentar 5% su participación en el mercado:* crecimiento anual en la cuota de mercado.
- *Obtener premios y reconocimientos:* por su labor empresaria.

- *Sentir que lidera el equipo de trabajo en el corto plazo:* apoyado en las actividades de capacitación.
- *Reducción de carga horaria en el trabajo en una hora diaria:* para luego avanzar con un mejor aprovechamiento del tiempo.
- *Mayor cantidad de vacaciones en el exterior:* que la empresa funciones sin necesidad de su presencia permitiéndole vacacionar sin estar preocupado.
- *Aumentar frecuencia de actividad física:* para mejorar la salud y disminuir el estrés.
- *Participar de al menos una feria internacional al año:* para llevar adelante relaciones comerciales duraderas.
- *Acompañar a su familia a eventos de esparcimiento:* mejorar los lazos familiares y aumentar el tiempo que se dedica a actividades recreativas.

## **b) MAPA DE VALOR**

### **Productos y Servicios**

- *Apoyo en la gestión:* brindar herramientas para mejorar la gestión de la PyME, fortalecer su estructura y otorgarle sustentabilidad.
- *Actividades de capacitación:* tanto para el empresario como para sus empleados.
- *Crear relaciones empresariales:* promover la conexión con empresarios del mismo rubro o de otros.

### **Creadores de alegrías**

- *Mejora en la gestión:* mejorando la administración de los tiempos y potenciando las virtudes.
- *Acceso a estadísticas de la industria:* información oportuna y relevante.
- *Mejora en las ventas:* mediante la capacitación de la fuerza de ventas.
- *Mejor conocimiento de la empresa y el negocio:* a través de encuentros empresariales.
- *Reducción de costos:* haciendo un mejor aprovechamiento de los recursos.

## **Aliviadores de frustraciones**

- **Garantía de mejora en la rentabilidad:** si no se observa crecimiento en la rentabilidad de la PyME luego de 2 años de asesoramiento continuo, el tercer año se brinda el servicio a mitad de precio.
- **Garantía de obtención de premios y reconocimientos:** si no se premia o reconoce luego de 2 años de asesoramiento continuo, el tercer año se brinda el servicio a mitad de precio.

### c) **MODELO DE NEGOCIO**

Definido el mapa de valor y el perfil del cliente quedan determinados los dos principales bloques del lienzo canvas. Para completarlo se deben establecer los siete bloques restantes que son comunes para los dos segmentos.

- ✓ **Relaciones con clientes:** la relación será personal, buscando obtener la confianza del cliente. Con este objetivo, se programarán reuniones periódicas y se adicionará al servicio de consultoría cursos de actualización en distintos temas de interés como impuestos, macroeconomía y evolución del sector.
- ✓ **Canales:** la propuesta de valor será comunicada a las PyMEs a través de ACAV (Asociación Cordobesa de Agencias de Viaje). La respuesta a las consultas que se reciban se hará de manera personal, haciendo una primera entrevista de manera gratuita en las oficinas de la empresa. Como soporte físico se entregarán informes de seguimiento y avances, con cuadros explicativos y gráficos para facilitar su comprensión.
- ✓ **Asociaciones clave:** alianza con ACAV y con consultores de otros aspectos de la empresa (sucesión, marketing, recursos humanos). Se promoverá una relación cercana con la cámara empresaria que nuclea a las Agencias de Viaje de Córdoba realizando convenios de colaboración mutua. Asimismo se organizarán reuniones mensuales con colegas especializados en otros aspectos de la realidad PyME para compartir opiniones y experiencias.

- ✓ Recursos clave: personal capacitado con experiencia en el rubro, movilidad (auto), habilidad para el reconocimiento de las dificultades y posibles soluciones. Se brindarán excelentes condiciones de contratación para lograr captar a profesionales con los requerimientos necesarios ya que los mismos no abundan en el mercado.
- ✓ Actividades clave: reuniones, entrevistas, procesamiento de información, propuestas. Tanto las reuniones como las entrevistas se harán a diferentes personas de la organización para facilitar la identificación de problemas no siendo el ámbito de trabajo el único lugar de realización de las mismas buscando espacios que promuevan a dialogar y compartir ideas sin la tensión diaria. Con el permiso de los entrevistados se grabarán las conversaciones para facilitar el procesamiento. Con la información obtenida se propondrán cursos de acción posibles para la resolución del conflicto evidenciando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos para que la persona encargada de tomar la decisión tenga la mayor cantidad de información posible.
- ✓ Estructura de costes: salario de empleados, computadoras portátiles individuales, medio de movilidad. Las remuneraciones tendrán una elevada participación debido a que, como se dijo anteriormente, se requiere personal altamente capacitado y con experiencia. Las computadoras portátiles serán adquiridas mediante leasing renovándolas en periodos bianuales.
- ✓ Fuentes de ingresos: el ingreso estará dado por un pago mensual en el caso de clientes que requieran asesoramiento permanente o pago único para aquellos que soliciten la consultoría para un caso particular. Se ofrecerán varios medios de pago (efectivo, transferencia, tarjeta de crédito) y habrá una persona encargada de las cobranzas ya que en éste tipo de servicios hay elevados índices de incobrables.



Figura VII-3: Propuesta de valor

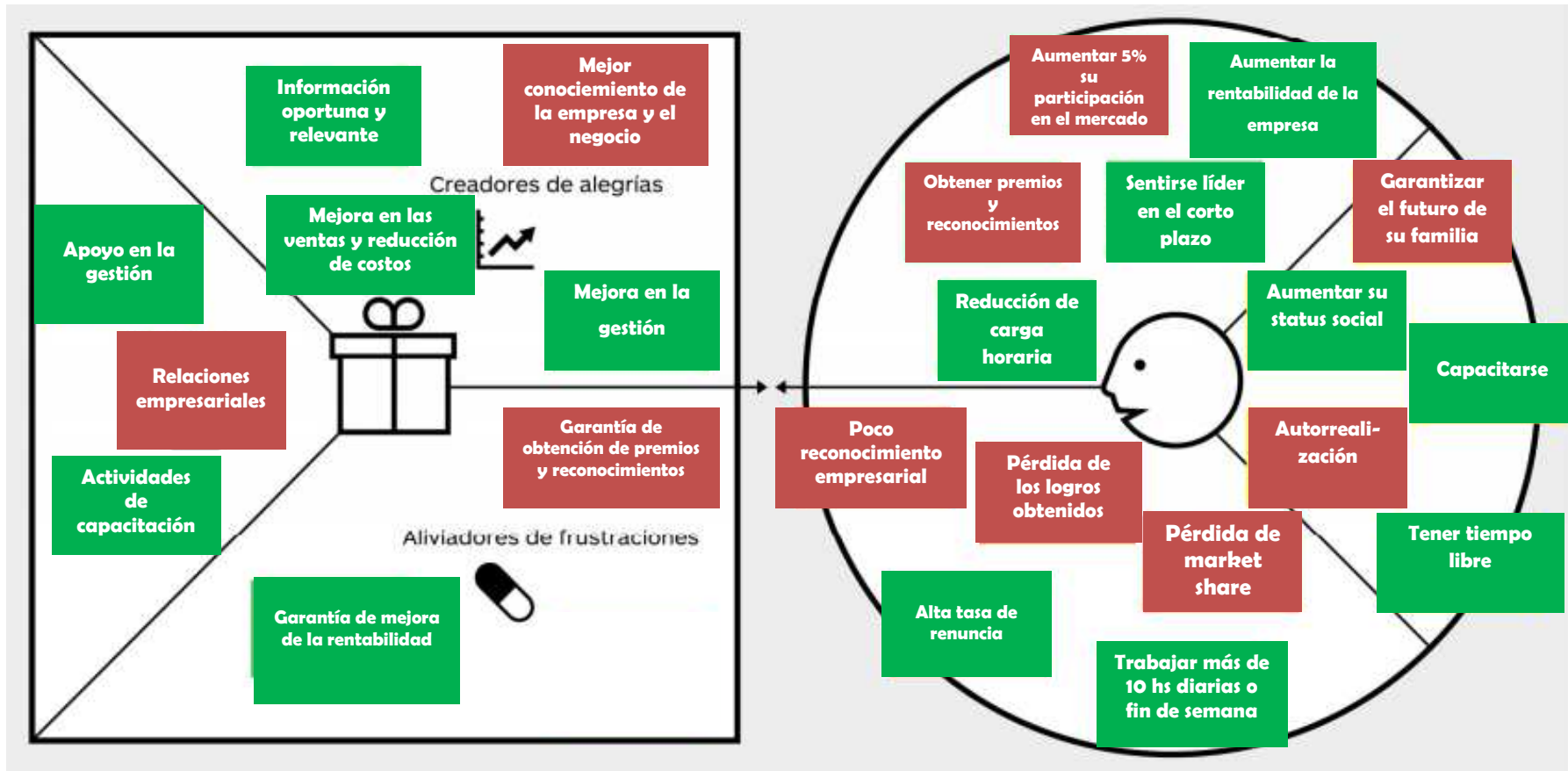
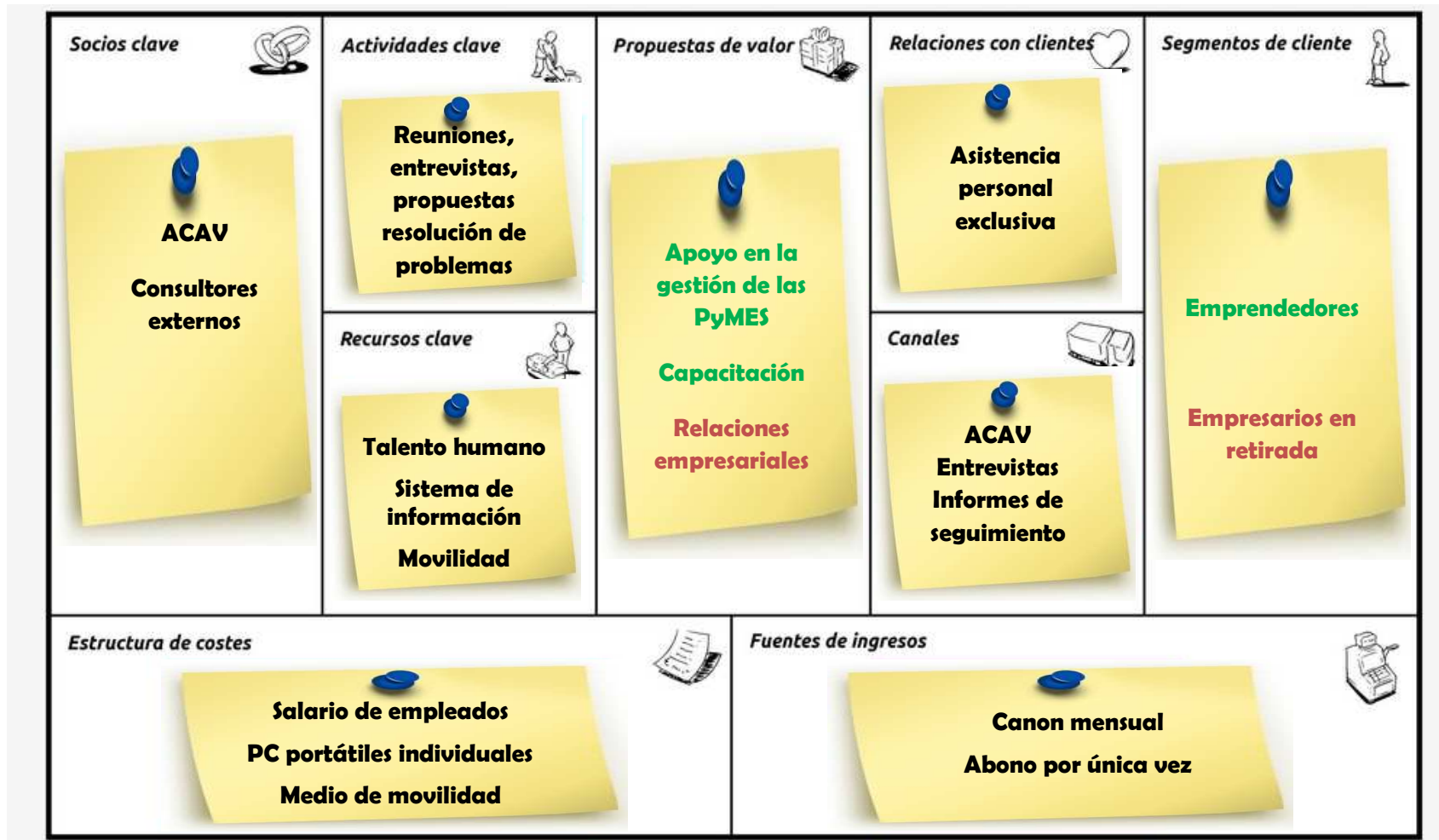


Figura VII-4: Modelo de Negocio



## **Capítulo 8. Seguimiento y Medición.**

Con el objetivo de poder controlar la propuesta de valor diseñada en el capítulo anterior se llevará delante de forma periódica un proceso de seguimiento y medición sobre las siguientes variables:

- Clientes nuevos: evaluando anualmente la generación de nuevos clientes.
- Participación en el mercado: comparativamente con los demás servicios de consultoría
- Nivel de facturación: observando su crecimiento.
- Tasa de retención-deserción y vida útil: a partir del 2do año de implementación de la propuesta de valor momento en el cual se contará con la información necesaria.
- Encuestas de satisfacción: a realizar a los clientes de forma periódica.
- Resultado en las empresas clientes: analizando los logros obtenidos en cada una de ellas.

## VIII. CONCLUSIONES

En atención al objetivo propuesto para el logro del presente trabajo y tomando en consideración los aportes teóricos utilizados como marco conceptual para el análisis y diseño de los planteamientos propuestos, se presentan a continuación las conclusiones más importantes a las que se arribó al culminar el trabajo de aplicación.

Del estudio realizado se pudo identificar claramente dos segmentos de clientes: Emprendedores (formado por personas que recién inician su empresa o en los primeros años de la misma) y Empresarios en retirada (empresarios de empresas consolidadas con una elevada cantidad de años en el sector). Cada grupo tiene intereses y preocupaciones diferentes y por lo tanto se les debe hacer propuestas de valor diferentes.

Con el objetivo de satisfacer las dos demandas se propuso dividir los servicios de consultoría en dos unidades de negocio prestándose especial atención a los atributos valorados por cada uno de ellos y a sus inquietudes. La primera de ellas brindando un servicio de altísima calidad, con evidencias de buenos resultados previos y profesionales altamente capacitados dotados de experiencia en el sector. La segunda, ofreciendo un servicio de bajo costo y elevada cantidad de referencias.

A través de los lienzos Canvas se detectaron actividades, recursos, asociaciones y recursos claves y se revelaron canales de distribución, relaciones con el cliente y fuentes de ingreso; estos descubrimientos se tradujeron en un conceptualización visual permitiendo que los consultores puedan tener un panorama íntegro de la propuesta de valor y las interacciones entre los diferentes bloques, tanto a nivel externo (clientes, relaciones con los clientes, canales e ingresos) como interno (recursos, actividades y asociaciones claves y costos).

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Bisson, P. (2010). Una imagen vale más que mil palabras. *Segmento* , 38-44.
- C.G.C.E., (. G. (2014). *Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme*. España: Pictografía.
- Cohen Arazi, M. y. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Córdoba: Fundación Mediterránea.
- Gatto, F. y. (1993). Capítulo IV: Las Pymes Argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. En B. Kosacoff, *El Desafío de la Competitividad. La Industria Argentina en transformación*. (págs. 208 - 220). CEPAL: Alianza Editorial.
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington DC: BID.
- Huete, L. M. (1997). *Servicios & Beneficios*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Kotler, P. y. (2008). *Fundamentos de Marketing. Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios. 3ra edición*. México: Prentice-Hall.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- MINTUR. (06 de 10 de 2015). *turismo.gov.ar*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de <http://www.turismo.gov.ar/agencias/list>
- MINTUR, S. d. (2013). *Anuario Estadístico de Turismo*. Buenos Aires.
- OMT. (2015). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 2015, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

## ANEXOS

### I. Agencias de viaje de Gran Córdoba

NOMBRE	LEGAJO
360 REGIONAL TOUR OPERATOR	Legajo:13960
ABORDO VIAJES Y TURISMO	Legajo:14407
AGENCIA DE TURISMO ITATI S.R.L.	Legajo:274
AGUAMARINA	Legajo:13520
AGUSTIN ANDREA	Legajo:15936
AINTZA TURISMO	Legajo:15620
ALALAY VIAJES	Legajo:15805
ALCATUR VIAJES Y TURISMO	Legajo:14870
ALCON VIAJES	Legajo:12557
ALEXANDRIA VIAJES	Legajo:15470
ALMAR VIAJES	Legajo:15220
ANA MELINA TARQUINO FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:15242
ANDEN VIAJE Y TURISMO	Legajo:15883
ANDREA VIEYRA VIAJES	Legajo:16237
ANLITUR S.R.L.	Legajo:1788
ARCA VIAJES Y TURISMO	Legajo:15879
ARCELLONI VIAJES	Legajo:14526
ARCO IRIS TRAVEL	Legajo:10739
ARTECO	Legajo:14520
ASOCIACION MUTUALISTA DEL DOCENTE DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	Legajo:1212
ASOCIACIÓN POETA LUGONES MUTUAL CULTURAL Y DEPORTIVA	Legajo:15916
ATELIER TRAVEL	Legajo:10875
ATLANTIDAS ARGENTINAS	Legajo:14299
ATLANTIS VIAJES	Legajo:14012
AVISTAR	Legajo:13403
B.M.V. VIAJES Y TURISMO	Legajo:11398

BABILONIA VIAJES Y TURISMO	Legajo:7874
BARU TOURS	Legajo:14513
BATTIATO TRAVEL	Legajo:14483
BEGGIA TURISMO	Legajo:11660
BELVISO EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	Legajo:10036
BENTANCOURT REPRESENTACIONES	Legajo:10850
BETEL TURISMO	Legajo:10813
BISTRO TRAVEL	Legajo:14673
BITACORA SUDAMERICANA TRAVEL - TOURS	Legajo:11317
BON BINI	Legajo:11247
BROWSER VIAJES & SOLUCIONES	Legajo:12753
BUENAVISTA S.R.L. FRANQUICIA DE HIMALAYA VIAJES	Legajo:16157
BURDEOS VIAJES Y TURISMO	Legajo:11792
BUTELER	Legajo:15421
C.M.T.	Legajo:10865
CAFE DE VIAJES	Legajo:15710
CALAMUCHITA VIAJES	Legajo:9117
CAMINOS DEL SOL TOUR OPERADOR	Legajo:11158
CARE SERVICIOS	Legajo:14255
CARINTHIA VIAJES	Legajo:9086
CECILIA ONNIS	Legajo:14328
CERRO DE LAS ROSAS FRANQUICIA DE TRANSATLANTICA TURISMO	Legajo:15484
CERVANTES VIAJES Y TURISMO	Legajo:6413
CESAR GIULIANI VIAJES	Legajo:10575
CHASMA TOURS	Legajo:11988
CHAVO TUR	Legajo:13126
CIAO TURISMO	Legajo:8600
CIRCUNFERENCIA VIAJES Y TURISMO	Legajo:15563
CITY SUN	Legajo:15871

CLASE TURISTA	Legajo:14779
CLUB DEL VIAJE	Legajo:12197
CODIGO TOUR	Legajo:9549
COME ON	Legajo:14973
CONDOR VIAJES Y EXPEDICIONES	Legajo:14214
CONEXIA	Legajo:15234
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA	Legajo:9879
COR TRAVEL TURISMO	Legajo:11258
CORDOBA INVERSIONES VIAJES Y TURISMO	Legajo:15149
CORDOBA TRED TRAVEL	Legajo:14015
CORPORATE TRIPS	Legajo:12422
COSCOLLA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:15438
COSENZA TRAVEL	Legajo:14071
CRICONIA SERVICIOS TURISTICOS	Legajo:11009
CRISCIONE TOURS AND TRAVEL	Legajo:14394
CRISTINA GALVAN - CONSULTORA DE VIAJES	Legajo:13337
CUBO	Legajo:15763
CULTUTRAVEL	Legajo:16273
CURUNDU VIAJES	Legajo:9804
DALLAS TOURS	Legajo:3660
DATA OPERADOR MAYORISTA	Legajo:11336
DE ALLENDE VIAJES Y TURISMO S.R.L.	Legajo:7586
DE ANQUIN FRANQUICIA DE ONE TRIP	Legajo:16155
DE TU HOGAR AL MUNDO	Legajo:15517
DEL MUL JULIETA Y ORTIZ ARRIGONI GUILLERMO FRANQUICIA DE VIAJ	Legajo:15555
DEL VAL FRANQUICIA DE ONE TRIP	Legajo:16052
DELLOS TOUR	Legajo:11486
DELTA TURISMO	Legajo:11975

DEPARTURE	Legajo:15222
DESTEFANIS TRAVEL	Legajo:14418
DEVYA VIAJES	Legajo:14522
DHARA VIAJES	Legajo:15513
DIEGO JAVIER OBREGON FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:16070
DIV OPERADOR S.A.	Legajo:8847
DON TOURS EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	Legajo:13544
DONDE VIAJAMOS	Legajo:15906
DOPAZO & RAVENNA VIAJES	Legajo:15178
DOS PUNTO CERO	Legajo:14573
DUBAI VIAJES	Legajo:14421
EILAT VIAJES Y TURISMO	Legajo:10633
EL LAGO S.A. VIAJES	Legajo:2286
EMIRATOS VIAJES	Legajo:16321
EMPARTUR	Legajo:14456
ENIO ZAMPIERI FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:16146
ESPINOZA TRAVELS	Legajo:12602
ESTAMBUL	Legajo:9455
EXCURSIONES TURICENTRO	Legajo:439
EXODO TRAVEL	Legajo:12958
F&P ASESORES TURISTICOS	Legajo:15573
F.C. TRAVEL	Legajo:12886
FEDERICO JAVIER BORELLO FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:15533
FINANTUR	Legajo:15247
FLORENCIA BERTARELLI Y JULIETA BERTARELLI FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:15869
FRIGERIO	Legajo:15848
FURLAN VIAJES	Legajo:13189
GABRIELA LOPEZ GRIMAUT FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:16166
GLASGOW TRAVEL	Legajo:14967

GRIFIN	Legajo:10659
GRUPO MAS	Legajo:15172
GRUPO RED TURISTICA	Legajo:10607
GUSMAR TOURS	Legajo:7694
HANSA TOURS	Legajo:12877
HBH TURISMO	Legajo:15036
HIMALAYA VIAJES	Legajo:15572
HISPANIA TURISMO S.A.	Legajo:3976
I. M. VIAJES E.V.T.	Legajo:5886
ILHEUS	Legajo:13993
ILLIA BENTANCOURT SRL TOUROPERATOR	Legajo:15228
IMPULSO TRAVEL	Legajo:14528
INCOMING TOUR AND TRAVEL	Legajo:15131
INTERNACIONAL CORDOBA VIAJES	Legajo:5699
ISOCA TURISMO	Legajo:10828
IVAN LOZADA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:15250
IZLET	Legajo:15495
JAIME FRANQUICIA DE ONE TRIP	Legajo:16328
JESSICA SOLEDAD CASANI FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:16086
JETBUS - LUGARES & TURISMO	Legajo:10292
JOLES VIAJES Y TURISMO	Legajo:15851
JUAN TOSELLI INTERNATIONAL TOURS	Legajo:3148
JULIO ALONSO TURISMO	Legajo:8122
KATYANA TOUR	Legajo:12729
KILOMETRO CERO	Legajo:12560
KLINGER VIAJES Y TURISMO	Legajo:14517
KMB VIAJES Y TURISMO	Legajo:8353
KRAISMAN FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:14568
L.L. LIROSI	Legajo:11127
LA ALCARRIA VIAJES Y TURISMO	Legajo:15604

LA ALHAMBRA VIAJES	Legajo:10672
LA DOCTA TRAVEL	Legajo:13510
LA PALOMA AGENCIA DE VIAJES	Legajo:16346
LADY CRISTINA ROSSINI FRANQUICIA DE BABEL	Legajo:15836
LAGUNA EVT	Legajo:6938
LAPLACE	Legajo:14200
LARIMAR VIAJES Y TURISMO PERSONALIZADO	Legajo:14490
LAS TROYANAS VIAJES	Legajo:12442
LAST MINUTE	Legajo:14575
LAURA MAGNANI FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:16206
LEFAVI VIAJES Y TURISMO	Legajo:14237
LEILAND TOURS	Legajo:11937
LEMON TRAVEL	Legajo:13426
LILIA CLAUDIA D'ARCANGELO FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:16223
LINCOLN RD	Legajo:16107
LIVENZA VIAJES	Legajo:14685
LLEVAME CON VOS	Legajo:15987
LO MEJOR	Legajo:12332
LOSINJ VIAJES	Legajo:15795
LOY TRAVEL GROUP	Legajo:13782
LOZADA VIAJES	Legajo:15181
LUCIA PALAVECINO FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:15501
LUGARES VIAJES Y TURISMO	Legajo:15318
LYF TURISMO	Legajo:14582
MAJUL VIAJES	Legajo:11746
MANAVELLA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:16075
MARIA ELENA VIAJES	Legajo:16144
MARIANELA AYELEN CONESA FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:16077
MARQUEZ VIAJES	Legajo:9529



MARTA BAULINA VIAJES	Legajo:11882
MEDITERRANEA TURISMO	Legajo:9159
MELODY VIAJES	Legajo:15241
MESVER S.R.L. FRANQUICIA DE TRANSATLANTICA TURISMO	Legajo:16016
METZER TRAVEL	Legajo:13015
MICENAS VIAJES	Legajo:14461
MIDLAND TRAVEL	Legajo:9608
MIRACLE TRAVEL	Legajo:14719
MOAI VIAJES	Legajo:15440
MONTENEGRO RAMOS INES NOEMI FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:14950
MONTI ALASIA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:14916
MTA	Legajo:14689
MUV! VIAJES	Legajo:13044
NANA TRAVEL	Legajo:13161
NATIVO VIAJES	Legajo:14771
NEOWEEK	Legajo:14295
NESTOR LATORRE SERVICIOS TURISTICOS	Legajo:11787
NOELIA SANCHEZ VIAJES	Legajo:14116
NOLE VIAJES Y TURISMO	Legajo:14881
NOMADE TURISMO VIAJES S.R.L.	Legajo:266
NORES VIAJES + TURISMO	Legajo:13900
NUCLEO TURISMO	Legajo:14803
ONE TRIP	Legajo:13703
OPERADORES CENTRAL	Legajo:14533
OPERADORES M.A.R.	Legajo:11164
OSLO	Legajo:15932
OXALA TRAVEL GROUP	Legajo:13334
PASSERINI VIAJES S.R.L.	Legajo:2301
PELOSSO TRAVEL	Legajo:15832
PENINSULAR	Legajo:16063
PERAZOLO TUR	Legajo:5784

PEREYRA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:14891
PERSONAL VIAJES Y TURISMO	Legajo:13874
PETRÜ VIAJES	Legajo:14404
PISCIS VIAJES Y TURISMO	Legajo:15577
PLEASURE TOURS	Legajo:11184
PLENTUR TRAVEL SERVICE	Legajo:12095
PODESTA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:15728
POSHO QUIMEY TOURS Y EVENTOS	Legajo:15053
PROPUESTAS TURISMO	Legajo:9503
PROXIMA ESTACION	Legajo:15169
PUNTO TURISTICO	Legajo:9770
QUICK TRAVEL	Legajo:13675
RALLY DEL SUR	Legajo:3020
RAUL MUÑOZ TURISMO	Legajo:16324
REISENBURO FRANQUICIA DE BUQUEBUS TURISMO	Legajo:15502
RELIEVE TURISTICO LATINOAMERICA	Legajo:13687
RELIGIO	Legajo:13672
REP - TUR VIAJES	Legajo:11593
ROLLING TRAVEL	Legajo:13723
ROQUE ALLENDE SKI & SUMMER	Legajo:15115
ROSELLA BACCI TOURS	Legajo:10051
RUA LIVRE TURISMO	Legajo:14286
RUBIN SERVICIOS TURISTICOS	Legajo:9467
RUTUR VIAJES	Legajo:14772
SAINT TROPEZ	Legajo:11950
SANTIAGO FACUNDO LOZADA FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:14657
SARTORI PAIS FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:14996
SARVAL	Legajo:11630
SAUL BANCHIO SERVICIOS TURISTICOS	Legajo:15439
SE - TUR SERVICIOS TURISTICOS S.R.L.	Legajo:1348

SELECCIONES EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO	Legajo:11083
SELENE VIAJES Y TURISMO	Legajo:2702
SIGA TURISMO	Legajo:10983
SILVANA GABRIELA LARA, FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:15997
SILVIA BINDER CONSULTORA	Legajo:13084
SIMULCOP VIAJES	Legajo:16148
SIN LIMITES VIAJES	Legajo:14824
SL VIAJES - LUIS SANZ	Legajo:14715
SLEK - MINCHILLI FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:15933
SOBREVUELO VIAJES Y TURISMO	Legajo:14651
SORIANO, FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES	Legajo:15390
SOUTHBOUND TRAVEL	Legajo:11294
SUTRA VIAJES SRL FRANQUICIA DE VIAJES TDH	Legajo:14999
SWEET	Legajo:16330
T.N. OPERADOR MAYORISTA	Legajo:12883
TAHITI TRAVEL	Legajo:9154
TAIPEI	Legajo:15379
TAX FREE TRAVEL	Legajo:16354
TECOM VIAJES	Legajo:16152
TESTIGO VIAJES	Legajo:16081
TICKET OFFICE	Legajo:16352
TIME2TRAVEL	Legajo:15426
TODOS LOS VIAJES	Legajo:8695
TRANSBUS VIAJES	Legajo:8109
TRAVEL SOLUTIONS	Legajo:10749

TREIA VIAJES Y TURISMO	Legajo:13309
TROTAMUNDOS VIAJES Y TURISMO	Legajo:1169
TU VIAJE CLICK	Legajo:15273
TURISMO CREATIVO	Legajo:14506
TURISMO JOVEN	Legajo:6439
TURISMO MAYOR	Legajo:11308
ULYSES VIAJES Y TURISMO S.R.L.	Legajo:503
UNIGLOBE TRAVEL SERVICE	Legajo:8530
UNIR DESTINOS	Legajo:16101
VAYA PASAJES Y TURISMO	Legajo:15010
VELBAT VIAJES Y TURISMO	Legajo:14345
VERACRUZ VIAJES Y TURISMO	Legajo:3622
VERNE VIAJES	Legajo:15588
VIA MARIS	Legajo:15566
VIAJE PERFECTO	Legajo:14566
VIAJEMEJOR.COM	Legajo:15219
VIAJES MARIA EUGENIA HADAD	Legajo:14433
VIAJES TDH	Legajo:13840
VIANTUR	Legajo:15473
VILLASOL TRAVEL	Legajo:16277
VOUCHER VIAJES Y TURISMO	Legajo:15739
VUELEONLINE.COM	Legajo:15117
XIAN TRAVEL	Legajo:16047
ZARCO TRIP	Legajo:15485
ZENITRAM VIAJES Y TURISMO	Legajo:15407
ZONA DE PARTIDA	Legajo:14503

#### Referencias:

- AT: Agencia de Turismo.
- EVT: Empresa de Viajes y Turismo.
- ESFL: Entidad sin fines de lucro.

## **II. Guía de temas para la realización de las entrevistas.**

Los temas incluidos en la presente guía se utilizarán como disparadores en las entrevistas con el objetivo de obtener la información necesaria para la investigación:

- ✓ Situación actual de la empresa.
- ✓ Cantidad de empleados.
- ✓ Nivel de facturación.
- ✓ Antigüedad.
- ✓ Cantidad de socios.
- ✓ Horas semanales de trabajo.
- ✓ Necesidad de tiempo libre.
- ✓ Tareas que realiza en una semana normal.
- ✓ Actividades extra laborales, hobbies, pasatiempos. Frecuencia.
- ✓ Deseos personales.
- ✓ Posibilidad de solicitar colaboración externa.
- ✓ Importancia de la experiencia en el sector, los resultados obtenidos y las referencias.
- ✓ Valor de la capacitación y especialización.
- ✓ Importancia de la imagen y las comodidades de la oficina.