Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Economicas
Licenciatura en Turismo

Aplicación del modelo Canvas para describir, analizar y estudiar modelos de negocio

Agencias de viajes minoristas de la cuidad de La Plata

Alumno: Landerreche, Pamela Mariana

Legajo Nº 75902/2

pamela.landerreche@gmail.com

Director de tesis: Mónaco, Javier Alejandro

Fecha de entrega: 08/11/2018

Índice

1. Resumen ejecutivo 4
2. Introducción 5
2.1 Situación actual 5
3. Fundamentación 7
4. Objetivos de la investigación 8
4.1 Objetivo general 8
4.2 Objetivos específicos 8
5. Marco teórico 10
5.1 Agencias de viajes en el sistema turístico 10
5.2 Abordaje sistémico del turismo 10
5.2.1 Sistema turístico 10
5.2.3 Estructura del sistema turístico 11
5.3 Oferta turística 12
5.3.1 Producto turístico 12
5.3.2 Características del producto turístico 13
5.3.3 Comercialización en turismo 13
5.3.4 Canales de distribución en turismo 14
5.4 Agencias de viaje 15
5.4.1 Definición 15
5.4.2 Origen 15
5.4.3 Clasificación 16
5.4.4 Funciones 17
5.4.5 Principales características operacionales 17
5.4.6 Requisitos de capital 18
5.4.7 Costos operacionales 18
5.4.8 Naturaleza de los ingresos 18
5.4.9 Tipos de productos comercializados por una agencia de viajes 19
5.4.10 Servicios no remunerados 20
5.4.11 Agente de viajes 20
5.4.12 Regulación de agencias de viajes en Argentina 20
5.4.13 Requisitos para obtener la licencia habilitante 21
5.5 Modelo de negocios 22
5.5.1 Concepto de modelo 22

5.5.2 Origen y evolución del concepto de modelo de negocios 23
5.5.3 Definición de Modelo de negocios según diversos autores 24
5.6 Business Model Canvas o Modelo Canvas 25
5.6.1 Justificación de la utilización de la metodología Canvas 25
5.6.2 Origen y descripción del Canvas 26
5.6.3 Origen 26
5.6.4 Descripción 28
6. Metodología de la investigación 35
6.1 Tipo de investigación 35
6.2 Encuesta 35
6.3 Población y muestra 35
6.4 Técnica y recolección de datos 36
6.5 Técnica de análisis 36
7. Resultados obtenidos 38
7.1 Agencias encuestadas 38
7.2 Descripción general 39
7.2.1 Categoría 39
7.2.2 Clasificación según su actividad 39
7.2.3 Origen de los productos turísticos 40
7.2.4 Forma jurídica 41
7.2.5 Tamaño según criterio de cantidad de personal 42
7.2.6 Encuadre impositivo 43
7.2.7 Antigüedad en el mercado 44
7.2.8 Local u oficina comercial 44
7.2.9 Evolución de la dotación de recursos humanos 45
7.2.10 Capacidad operativa 46
8. Aplicación del modelo Canvas 48
8.1 Características de los modelos 49
8.2 Análisis complementario 50
8.2.1 Utilidad y facilidad de análisis a partir del lienzo Canvas 51
9. Conclusiones y respuestas a los objetivos de la tesis 53
10. Reflexión de la tesista 54
11. Bibliografía 56
12. Anexos 58
12.1 Encuesta (Modelo) 58
12.2 Datos completos de encuestas 65

1. Resumen ejecutivo

En la presente tesis se pretende dar a conocer cuál es el modelo de negocios de las agencias de viajes minoristas de La Plata, utilizando la metodología Canvas, presentada por Osterwalder y Pigneur (2009), que permite analizar, describir y crear modelos de negocio.

Para ello, se realizó una descripción de las agencias de viajes, destacando las características y particularidades de este tipo de empresas, su rol en la cadena de valor turística, la regulación y requisitos que se exigen en Argentina.

Se efectuó un abordaje del término modelo de negocios, las distintas perspectivas que existen en torno al mismo. Luego se describió y explicó la metodología Canvas y sus componentes, argumentando la utilidad e importancia que tiene para cualquier organización, empresa o emprendedor reflexionar sobre sus modelos de negocio, utilizando esta herramienta, que permite analizar la viabilidad del negocio, con conceptos sencillos en relación a los argumentos técnicos, financieros y económicos.

Se realizó una encuesta a dueños o socios de agencias de viajes minoristas de la ciudad de La Plata, elaborada en base a los nueve bloques que propone la metodología Canvas, con la finalidad de identificar cuál es él o los modelos de negocio de estas.

Se presentaron los resultados de la investigación, describiendo las características generales de estas empresas, los tipos de modelo identificados y un análisis complementario de la información obtenida.

Finalmente se expuso la reflexión de la tesista en relación a los resultados obtenidos.

Palabras clave: Agencias de viajes, Intermediación, Modelo de negocios, Bussines Model Canvas.

2. Introducción

2.1 Situación actual

En los últimos años el turismo ha tenido un crecimiento ininterrumpido a pesar de crisis estacionales. En 2017 las llegadas de turistas internacionales alcanzaron un total de 1.322 millones, 7% más que en el 2016, sumando así el séptimo año de crecimiento sostenido. (OMT, 2017, p.2)

En este escenario de crecimiento del turismo mundial, las agencias de viajes juegan un rol fundamental, al intermediar entre una creciente oferta de servicios tanto de transportes como de alojamiento y actividades de ocio y esparcimiento (OEA, 2016, p. 12)

La Organización Mundial de Turismo (OMT) describe a las agencias de viajes (AAVV) como el canal más clásico de comercialización. Son empresas de servicios y su función principal es la intermediación, derivándose de ésta, otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo, además de la elaboración de sus propios productos. (OMT,1999, p. 149)

Sin embargo, a pesar de las oportunidades que genera un sector en constante crecimiento, estas empresas se encuentran ante los retos que plantea la globalización, en un entorno que está en constante cambio, producto en gran parte de la revolución tecnológica de las últimas dos décadas, que dio lugar a la aparición de nuevos actores que reconfiguraron el mercado, por la introducción de nuevas prácticas tanto en la prestación de servicios, como en la comercialización del mismo.

Debido a esta situación, muchas agencias de viajes debieron replantear su estrategia comercial y adaptarse de manera propositiva, para crear valor y crecer dentro del mercado (OEA, 2016, p.12)

En Argentina, siguen siendo el eslabón primordial de la cadena de valor turística uniendo expectativas de viajeros con la multiplicidad de servicios que componen las experiencias turísticas. En el sector conviven empresas de distinta índole que se complementan, responden a las más variadas necesidades y generan sinergias hacia el interior de la cadena de turismo y de muchas otras actividades económicas y sociales. La actividad es generadora de más de 25.000 puestos de trabajo directo. (OEA, 2016, p.21).

Otro dato importante, es que desde el año 2002 hasta la actualidad la cantidad de habilitaciones de agencias de viajes en el país creció de manera ininterrumpida. Este incremento fue del 54%, lo que evidencia el fortalecimiento del sector para crecer en diversos contextos económicos. Según datos del registro de agencias de viajes del Ministerio de Turismo[1] se encuentran registradas en el país 5417, de las cuales 1214 se localizan en la provincia de Buenos Aires y 107 en la ciudad de La Plata.

Según un informe realizado por el Observatorio Económico de Agencias de viajes y Turismo[2] las agencias de viajes argentinas deben enfrentar tanto los retos que plantea la globalización, como los retos coyunturales propios de la economía nacional. Entre las principales desventajas que se mencionan para el sector a nivel competitivo, se destacan:

[1] Última actualización 17 de octubre de 2017

[2] http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/

1) Agencias extranjeras que comercializan a través de internet (OTAs)[3] servicios de empresas argentinas, pero que no realizan su facturación dentro de la economía argentina, con la consecuente no tributación de los impuestos internos.

2) Soportar una tributación que no las reconoce como empresas de intermediación.

3) La eliminación de las comisiones por venta de boletos aéreos de vuelos domésticos e internacionales por parte de la línea de bandera nacional Aerolíneas Argentinas que sentó precedente para que las demás empresas aerocomerciales tomaran medidas similares, con el consecuente impacto negativo en los ingresos de las agencias.

4) El ingreso de nuevas compañías aerocomerciales de bajo costo al mercado de vuelos domésticos (las llamadas "Low Cost"), que, si bien amplían la oferta de transporte dentro del país, plantea interrogantes en relación con su vinculación con el canal comercial de las agencias de viajes por las características de su modelo de negocio.

Un antecedente de investigación de este rubro en la ciudad de La Plata, abocado a describir su estrategia comercial y el uso que se hace de las distintas posibilidades que ofrece el marketing online, es la tesis de grado realizada por Meder Rio, Luz (2014), en la cual se relevaron 33 empresas representativas del sector, según criterio de la autora, y de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- Estas empresas no utilizan internet para promocionar su empresa porque su venta no está enfocada en este canal, sino a través del local físico y contacto personal con los interesados.
- La mayoría no considera necesario utilizar estas herramientas de promoción ya que su capacidad operativa con los clientes actuales se encuentra cubierta y atraer otro segmento de mercado generaría un exceso de demanda que no se podría atender.
- Su público objetivo es el cliente tradicional que prioriza el contacto personal sobre el resto de las opciones.
- Utilización de medios tradicionales para la promoción como la recomendación de sus clientes, publicidad en restaurantes y anuncios en diarios y revistas, radios y televisión de distribución platense.

En este contexto, dado que aún hoy en Argentina siguen siendo los intermediarios predominantes del sector, y en vista de los cambios producidos en el mercado mencionados anteriormente, surge el siguiente interrogante: ¿Cuál es actualmente el modelo de negocio de las agencias de viaje minoristas de la Ciudad de La Plata?

Para poder responder a esta pregunta, este trabajo será realizado mediante la utilización de la metodología Canvas. Este modelo, desarrollado por los autores Osterwalder en colaboración con Pigneur (2004, 2009, 2011), define modelo de negocio como aquel que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El Canvas model, que en su traducción al español significa modelo de lienzo, es una herramienta de análisis, sencilla pero contundente, que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Los autores plantean que la clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

[3] Por sus siglas en inglés Online Travel Agency

Para esto proponen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren cuatro aéreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Esta herramienta viene siendo utilizada en organizaciones, empresas y académicos de diversa índole; por ejemplo, un antecedente de estudio mediante la aplicación del Canvas realizado en esta casa de estudios, es el trabajo de investigación de Guerrero, M., y González, A. (2016)[4], donde utilizan esta metodología para el análisis de un estudio de caso de la industria farmacéutica en México.

Esta investigación sigue una línea de estudio exploratoria ya que permite aproximarnos a fenómenos desconocidos o poco estudiados, con una metodología cuali-cuantitativa, y mantendrá relación con las materias:

- **Organización y gestión de empresas turísticas** donde se estudian las organizaciones en general, profundizando en las turísticas, estableciendo terminología básica sobre qué son las organizaciones públicas y privadas y adentrarse al concepto de empresa.
- **El seminario general dictado en 2014, "Estrategia y diseño organizacional, economía de la organización"** que sirve de base para comprender la lógica que siguen las organizaciones en pos de alcanzar la mayor eficiencia.
- **Marketing turístico**, ya que se profundiza sobre conceptos como ventajas comparativas y competitivas, propuestas de valor, estrategias y temas relacionados con la diferenciación y fidelización de clientes.

Uno de los autores estudiados en la cátedra es Michael Porter (1985). La cadena de valor que propone este autor y que define como el proceso de creación de valor, tiene similitudes con el modelo que propone Osterwalder y Pigneur, ya que ambos segmentaron la cadena de valor; Porter en 5 actividades primarias y 4 de apoyo, mientras que Osterwalder en 9 categorías generales de actividades.

3. Fundamentación

En Argentina, luego de la crisis del año 2001, los Ministerios de economía nacional y provincial, a través de sus distintas secretarias, fomentaron órganos y organismos de pequeños y medianos emprendimientos, como ser la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SePYME) y equivalentes a nivel provincial y/o local. En ellos no solamente se promueve la formación emprendedora, sino que se canalizan créditos, aportes no reembolsables y se generan redes (Clústers) regionales de fomento e integración regional. (Mónaco, 2017)

El fomento de la cultura del emprendimiento ha sido una de las estrategias de los gobiernos para hacer frente a los problemas políticos y sociales que genera el progreso del mercado. Actualmente los gobiernos fomentan el emprendedorismo, como un mecanismo para crear empleo y competitividad, a la vez que busca aumentar los ingresos de los ciudadanos para mejorar el bienestar social y la gobernabilidad. (Mónaco, 2017)

En algunos casos el emprendedor[5] no es un experto en analizar negocios o diseñar planes de negocios, entonces con este trabajo de investigación lo que se pretende es

[4] Ciencias administrativas. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

[5] La palabra emprendedor, proviene del francés "entrepreneur", que significa pionero, y se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta o iniciar una nueva

dar a conocer cómo es el modelo de negocio en la ciudad de La Plata de las agencias de viaje minoristas para que, al momento de incursionar en este rubro, los nuevos emprendedores conozcan cuáles son las condiciones previas que se deberían tener en cuenta.

A su vez, puede ser de utilidad para aquellas empresas de turismo, en particular las de este caso de estudio, que no hayan reflexionado sobre las fortalezas y limitaciones de sus modelos de negocio, y puedan encontrar en este trabajo las premisas para su desarrollo y las interdependencias entre los elementos que crean valor para el cliente y la propia organización y adaptarse de manera propositiva a un entorno en constante cambio.

La elección de investigar agencias de viajes de la ciudad de La Plata radica en que la tesista es oriunda de la mencionada ciudad y se encuentra trabajando en el rubro minorista platense hace 6 años, por lo que tiene especial interés en profundizar sobre este sector y realizar aportes desde lo académico.

La utilización de la herramienta Canvas para hacer este análisis, si bien cuenta con ciertas limitaciones, se considera que es un instrumento que brinda un enfoque integral a este tipo de estudio, con una metodología sencilla para su aplicación.

Este trabajo está referido a un tiempo y espacio determinado. No se pretende que las conclusiones sean extrapolables o representativas del rubro o del sector. Pero sí que sea de utilidad para aquellos que requieran conocer las características del mismo.

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

Describir cuál es el modelo de negocio que prevalece en las agencias de viaje minoristas de la ciudad de la Plata mediante la utilización de la metodología Canvas.

4.2 Objetivos específicos

- Indagar sobre el segmento del mercado al cual están enfocados.
- Identificar cuál es la propuesta de valor para ese segmento al cual se enfocan.
- Identificar cuáles son los márgenes de rentabilidad y los costos operativos más importantes.
- Identificar cuáles son los canales a través de los cuales estas empresas se comunican con sus clientes
- Determinar qué tipo de relación tienen con sus clientes.
- Identificar cuáles son las actividades más importantes que realizan para que su negocio funcione.
- Indagar sobre los recursos más relevantes que le permiten a estas empresas crear y ofrecer una propuesta de valor.
- Identificar los productos turísticos que generan ingresos a estas empresas.

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación se realizarán encuestas a través de google forms, a dueños o responsables de agencias de viajes minoristas de la ciudad de La Plata, elaboradas en base a los 9 módulos básicos que propone la metodología Canvas para describir un modelo de negocio: Segmentos de mercado,

empresa o proyecto. También se atribuye a aquellos individuos que son innovadores o agregan valor a un producto o servicio ya existente.

propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes. Con la finalidad de poder representar el modelo de negocio que prevalece de este rubro en la ciudad.

El muestreo seleccionado es no probabilístico, donde el investigador selecciona la muestra que considera más representativa.

Se realizará una revisión bibliográfica sobre la cual se basará el marco teórico de la investigación:

- Breve descripción del sistema turístico y sus componentes para entender la dinámica de este.
- Descripción del componente Oferta, focalizando en la comercialización turística y los canales de comercialización.
- Descripción de las agencias de viajes minoristas
- Descripción de los canales de comercialización turística en general, focalizando en agencias de viajes minoristas.
- Breve reseña del origen del concepto de modelos de negocio para introducir al lector en la temática de la tesis.
- Especificación y análisis del modelo Canvas.

5. Marco teórico

5.1 Agencias de viajes en el sistema turístico

La actividad turística es un fenómeno socioeconómico complejo que ha ido evolucionando a lo largo de la historia, pero aparece con su potencia actual durante la posguerra. De carácter multisectorial e interdisciplinario que explican la complejidad que reviste al sector.

Las agencias de viajes (operadores del mercado), forman parte de la actividad turística, generalmente en calidad de intermediarios, conectando oferta y demanda. Para entender las especificidades de estas empresas, se considera importante describir el sistema en el cual están insertas, ya que esto permite explicar sus características, qué comercializan, cuáles son las variables que más las afectan y su importancia en la cadena de valor turística.

5.2 Abordaje sistémico del turismo

El turismo ha sido analizado desde la óptica sistémica por diferentes autores y organismos especialistas en el tema como Leiper (1990), Boullon (1991), la OMT (1999), Osorio (2005), García (2013), por citar algunos.

La teoría general de los sistemas es la herramienta que permite efectuar el análisis de este complejo fenómeno desde la cual el turismo se define como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan de manera dinámica.

Determinados abordajes del sistema turístico realizan una simplificación de este, reduciendo a sus componentes a las relaciones de oferta y demanda. Por esta razón, en este trabajo final, se expondrá el enfoque sistémico que brindo la OMT por ser el organismo a nivel internacional más importante y representativo del sector.

Por otra parte, también se utilizará el enfoque brindado por García (2013), ya que la estructura del sistema turístico que propone este autor incluye las numerosas interacciones que lo modifican y lo mantienen en equilibrio, considerando la complejidad propia de la actividad.

5.2.1 Sistema turístico

La definición de turismo que presenta la OMT dice que "El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios y otros" (OMT, 1999)

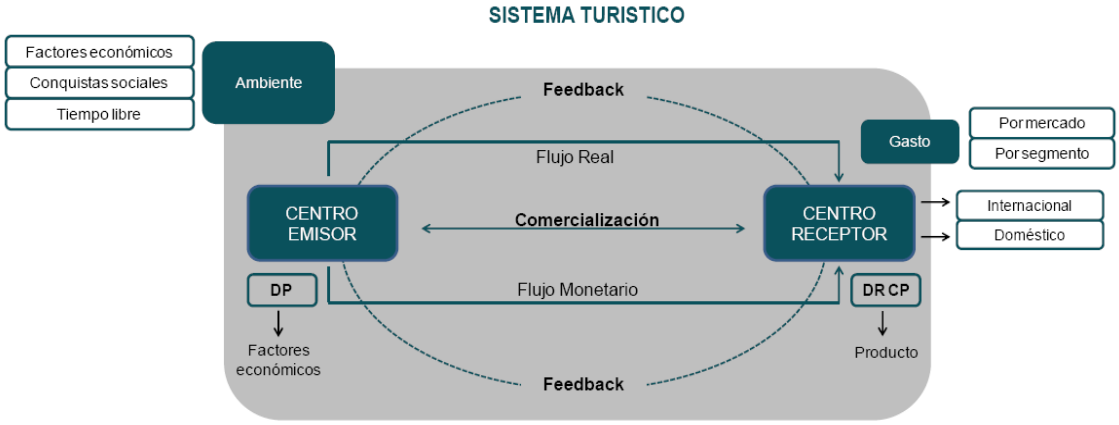
A su vez explica que la naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistémica, donde distingue cuatro elementos básicos que conforman la actividad turística:

1) **La Demanda**: formada por el conjunto de consumidores, o posibles consumidores, de bienes y servicios turísticos.
2) **La oferta:** compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística.
3) **El espacio geográfico:** base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que, si bien no es en sí misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística.

4) **Los operadores del mercado**: son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo.

5.2.3 Estructura del sistema turístico

El otro enfoque, propuesto por García (2013), detalla la estructura del sistema turístico, incluyendo los siguientes componentes:



Fuente: García (2013)

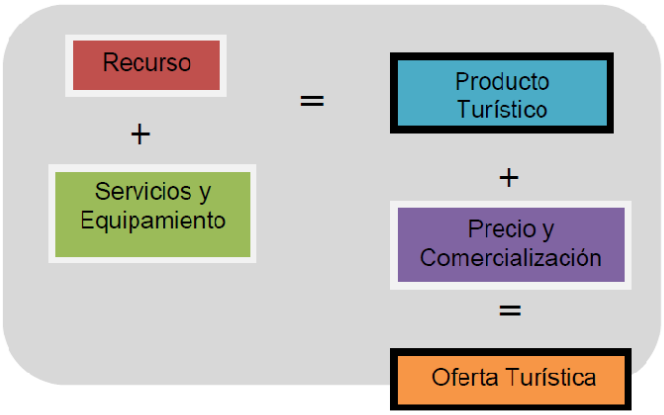
*DP: Demanda Potencial *DR: Demanda real *CP: Cliente potencial

- *El ambiente,* incluye las variables no controlables de tipo políticas, económicas, sociales, culturales, naturales, etc. que afectan y modifican el funcionamiento del sistema. Esto explica la vulnerabilidad de la actividad turística frente a cambios en cualquiera de estas variables.
- *Centro emisor,* lugar de residencia habitual del turista y corresponde al punto de origen del desplazamiento
- *Centro receptor*, lugar hacia el cual los turistas se desplazan.
- El centro emisor y receptor están vinculados por un *flujo real* (el número de personas que se desplazan del centro emisor al centro receptor) y *un flujo monetario* (nivel de gasto que esas personas realizan durante su desplazamiento y estadía en el centro receptor).
  Estos conceptos, si bien no se desarrollarán en este trabajo, permiten identificar tipologías de viajeros, formas de turismo (internacional, domestico), medir los efectos económicos de la actividad (gasto), clasificar los bienes, servicios y actividades específicas del sector.
- *La comercialización,* que se describirá con mayor detalle en las siguientes páginas, es un componente de la oferta turística, la cual le otorga a esta última un carácter dinámico, diferenciándola del centro receptor, ya que llega al consumidor antes que este comience su desplazamiento, y en la cual entran en juego los intermediarios turísticos.

5.3 Oferta turística

Altes Machin (1993) identifica los siguientes elementos componentes de la oferta turística:

Oferta turística



Fuente: Altés Machín, Carmen (1993)

- *Los recursos*, son la materia prima del turismo, estos pueden estar vinculados con la naturaleza, la cultura viva, la historia o creados por el hombre, entre otros.
- *Los servicios y equipamientos* permiten la explotación de ese recurso y hacen posible que el visitante disfrute del atractivo y cubra sus necesidades básicas en el destino. Por ejemplo, se pueden nombrar servicios de alojamiento, gastronómicos, de transporte y en cuanto a equipamiento se puede nombrar caminos, señalización, etc.
- La combinación de recursos, servicios y equipamientos dan lugar al surgimiento de los *productos turísticos*, que satisfacen motivaciones y expectativas de determinados segmentos de mercado.
- Cuando a estos componentes se le agregan el precio y la comercialización, da como resultado lo que se conoce como oferta turística.

5.3.1 Producto turístico

Un producto turístico es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones.

Este va a ofrecer al consumidor un conjunto de utilidades funcionales (satisfacen necesidades básicas como alojamiento o alimentación) y utilidades psicológicas (relacionadas con el valor concedido por el turista)

Se pueden distinguir dos niveles de producto turístico según Altes Machin (1993):

1) El producto turístico a nivel global integrado, que correspondería al producto desde el punto de vista de los destinos turísticos e incluye el desplazamiento (medios de transporte) y los atractivos (servicios y equipamiento de un destino). Es un enfoque horizontal de creación de producto, en el sentido que reúne una serie de ofertas individuales, habitualmente poco relacionadas entre sí, a partir de las cuales los intermediarios o el cliente escogen para producir o conseguir una experiencia de viaje completa.

La complejidad de este concepto provoca que no hay un único responsable del producto a nivel destino, ya que están implicados sector público y privado. El peligro estriba en que la fragmentación de la oferta y la falta de coordinación entre ambos sectores conduzca a una falta de definición del producto.

2) El producto turístico a nivel empresarial está limitado al conjunto de componentes de la oferta de una empresa que puede ser única, o diversificada si se ofrecen varias combinaciones de servicios pensados para dar respuesta a diferentes segmentos de mercado. Se trata de una integración vertical de servicios organizados y controlados totalmente por las empresas, por lo que el nivel de definición de producto es mayor que en el caso del producto global a pesar de que la empresa puede estar condicionada por aspectos de este.

5.3.2 Características del producto turístico

Es un concepto teórico que se utiliza para referirse a las diferentes categorías y tipologías de la oferta y a las posibilidades de su uso y disfrute por parte de segmentos específicos del mercado. Se trata de un concepto útil para el estudio del mercado turístico y para la comunicación y comercialización de ofertas.

No existe en tanto y cuanto el turista no se persona en un destino, disfruta de sus atractivos practicando determinadas actividades y hace uso de determinados servicios. Lo que existen son recursos, servicios y equipamientos susceptibles de un uso turístico que pueden combinarse de diferente forma para dar lugar a los llamados productos. Esta afirmación, le otorga un carácter dinámico al producto turístico, en relación a que su composición se adapta a las variaciones del mercado.

Las empresas turísticas, tales como hoteles o tour operadores, por ejemplo, utilizan el término "producto" para referirse a las distintas ofertas que tienen en el mercado caracterizadas ya sea por el tipo de prestaciones o por el segmento al cual están dirigidas y que pueden variar en función del tipo de empresa. Por ejemplo, las agencias de viajes pueden ofrecer diversos productos según el tipo de viaje y se publicitan como circuitos en autocar, Cruceros, senderismo, por nombrar algunos.

Cabe aclarar que el turista no compra productos tangibles, sino que compra beneficios (binomio producto - servicio) y su percepción de la oferta podrá tener diferentes niveles como respuesta a unas necesidades particulares.

5.3.3 Comercialización en turismo

Según explica García (2013), la comercialización en turismo es similar a la de cualquier servicio y dadas las características de estos (intangibilidad e imposibilidad de almacenamiento) son sumamente importantes las fases de comunicación y distribución. Es importante aclarar que estas fases no se producen con la misma nitidez con la que se produce en un bien de consumo, es decir, cuando nos referimos a productos tangibles, existe movimiento físico de los mismos desde el lugar de producción hasta el de consumo, lo cual implica una serie de actividades como fabricación, empaque, almacenamiento, transporte, entre otras.

Cuando se trata de productos y servicios turísticos no se da ese movimiento físico, siempre es el consumidor el que se desplaza hacia las instalaciones del oferente. Por esta característica, de inseparabilidad (la producción y el consumo ocurren simultáneamente), en el caso del sector turístico, es más correcto aunar estas dos fases de la distribución y comunicación del producto turístico bajo la denominación de comercialización turística, que se realiza habitualmente mediante la intervención de los intermediarios turísticos o canales de distribución. Éstos no son los productores originarios de los bienes y servicios (hoteles, restaurantes, compañías de transporte,

entre otros), sino que son los encargados de combinar las diferentes opciones y atractivos que puede ofrecer un destino o itinerario determinado, confeccionando un producto propio que es ofertado finalmente a los clientes a un precio determinado.

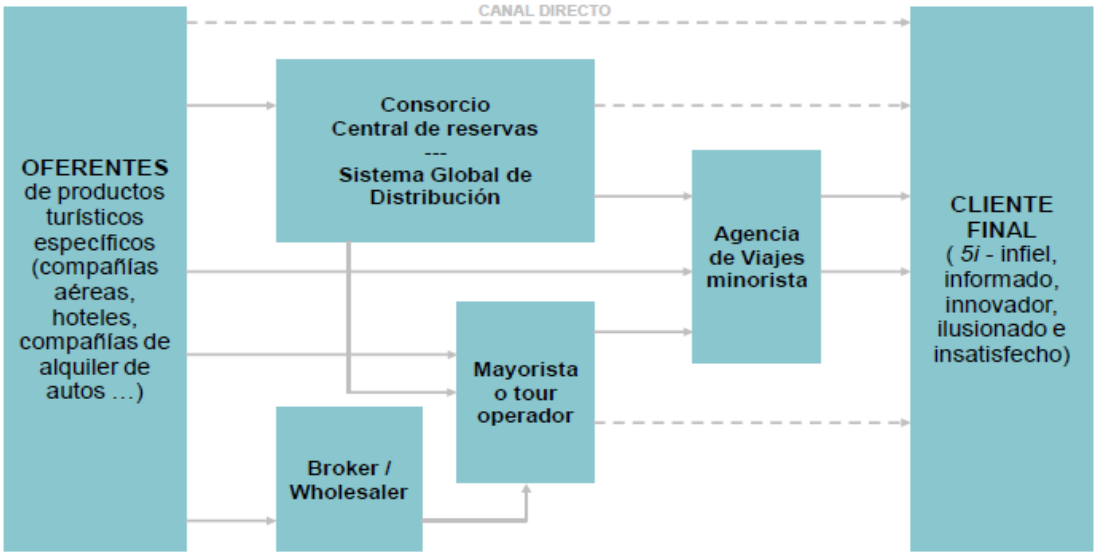
Por lo tanto, tenemos que:

COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA = DISTRIBUCIÓN + COMUNICACIÓN

a. **Distribución**
   La función distribución es la manera de colocar el producto turístico en el mercado para acercarlo al consumidor. Esto es, incrementar al potencial consumidor la accesibilidad a la información relativa de los servicios turísticos para facilitar que pueda efectuar reservas por adelantado. Se habla de "accesibilidad a la información" y no al producto en sí, por la consecuencia lógica de la inseparabilidad de los servicios turísticos. Esta función se puede dar a través de dos canales: el canal directo y el canal indirecto.

En el siguiente cuadro se exponen los canales más clásicos de distribución en turismo:

5.3.4 Canales de distribución en turismo



Fuente: Alza, Mario (2010)

El canal directo podría decirse que es la forma más sencilla que tiene el demandante de acceder al producto turístico y en este caso no participan los intermediarios. Esto es, la reserva o la compra directa por parte de un cliente poniéndose en contacto por si solo con el prestador del servicio, como, por ejemplo, el cliente se dirige al hotel y efectúa una reserva; o compra a través de la central de reserva que tenga una compañía aérea un boleto de avión.

El canal indirecto supone la intervención de intermediarios, como Agencias de viajes mayoristas y minoristas, wholesalers, sistemas globales de distribución, entre otros.

Los mayoristas o tour operador se caracterizan porque diseñan sus propios productos. Confeccionan los paquetes turísticos que venden a través de las agencias de viajes minoristas o al consumidor final. El gran volumen de compra que tienen los vuelve un factor determinante de la estructura del sector turístico.

Las agencias de viaje minoristas son el eslabón fundamental y el colectivo numéricamente más importante de la distribución turística. Informan y asesoran al consumidor sobre ofertas existentes, reservas y obtención de pasajes. Reciben una comisión por las ventas que realizan, la cual es variable dependiendo del proveedor, el tipo de producto, y su capacidad de negociación.

Las agencias de viajes online, que cabe destacar y diferenciar en este eslabón, han logrado un importante crecimiento, debido entre otros factores, al creciente acceso a Internet de gran parte de la población. El modelo de negocios de estas agencias como Despegar, Booking, Expedia.com, Hotels.com, entre otras, está enfocado en el comercio en línea, lo cual les confiere características y dinámica propia, a diferencia de las agencias de viajes tradicionales.

Los Brokers o Wholesalers son grandes mayoristas que ponen en contacto oferta y demanda y generalmente surgen ante grandes eventos, como son los juegos olímpicos, exposiciones internacionales, campeonatos mundiales, etc. Básicamente lo que hacen es adquirir grandes volúmenes de plazas hoteleras, y asientos de avión con anticipación suficiente, para luego comercializarlas entre los distintos intermediarios turísticos.

Los Sistemas Globales de Distribución son motores de búsqueda on line, herramientas específicas de las Agencias de Viajes. Mediante esta base los agentes de viajes tienen acceso a información actualizada y precisa sobre los diferentes hoteles, aerolíneas, cruceros, rentadoras de autos, etc. A través de estos sistemas se pueden realizar reservas en línea, emitir billetes, y además son una herramienta tecnológica que añade valor a sus servicios.

Las centrales de Reserva son herramientas a las que se puede acceder en tiempo real, que facilitan las reservas de habitaciones de hoteles por parte del consumidor final como del agente de viajes. Todas las tarifas, disponibilidades, mensajes, y actualizaciones que el establecimiento hotelero realice son publicados instantáneamente en esta red de distribución. Por esta razón, se vuelve una excelente herramienta para aumentar la ocupación del establecimiento.

Como se puede observar, en el canal indirecto se encuentran diferentes alternativas con que cuenta el consumidor final para acceder al producto turístico. En las siguientes páginas de profundizará sobre las agencias de viajes, que son el objeto de estudio de esta investigación, profundizando en conceptos como su definición, clasificación, origen y funciones, entre otras características.

5.4 Agencias de viaje

5.4.1 Definición

Las agencias de viaje son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico), aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurante, hotel, conjunto de la oferta de alojamiento, entre otros). Son consideradas el canal más clásico de comercialización en turismo. OMT (1999)

5.4.2 Origen

El primer viaje organizado profesionalmente, se remonta a 1841, siendo el pionero Thomas Cook quien, con motivo de la primera Exposición Mundial en Londres en 1841, organizó el receptivo de más de 160,000 personas.

Cook, es reconocido como el primer Agente de Viajes profesional dedicado full time a su actividad y a quien se le atribuyen innumerables aportes a la actividad turística entre los cuales se destacan:

- 1845. "Handbook of the trip", que constituye el primer itinerario descriptivo de viaje, preparado de forma profesional especialmente para turistas.
- 1846. El primer tour haciendo uso de "guías de turismo" en un viaje de 350 personas a través de Escocia.
- 1867. Crea el cupón de hotel, hoy conocido como "voucher".
- 1872. La realización de la primera vuelta al mundo en viaje turístico con un grupo de 9 personas, cuya duración fue de 222 días.
- 1874. Lanzó lo que se llamo en ese entonces la "Circular note", que fue antecesora del "Travellers cheque" de American Express. Dicho documento era aceptado por bancos, hoteles, restaurantes y casas comerciales en distintas partes del mundo.

Si bien Cook fue el pionero en el desarrollo del negocio de los viajes de turismo, no fue el único, ya que comenzó a surgir competencia. Sin embargo, la mayor contribución al crecimiento de este sector y del turismo masivo se produce en la década de 1950, con la entrada al negocio turístico de otras empresas que, si bien no pertenecían a la actividad, propulsaron este desarrollo, como el transporte aerocomercial como el más destacable.

5.4.3 Clasificación

Según la comercialización de sus productos turísticos

Las AA.VV se dividen en dos grandes grupos:

- **Agencia de Viajes mayorista o Tour Operador:** se caracterizan porque diseñan sus propios productos, los paquetes turísticos y los all inclusive formados por una combinación de transporte, alojamiento y servicios complementarios y ofertados al consumidor bajo un precio global.
  Otra característica es que en algunos productos el mayorista llega a tener propiedad sobre los mismos, ya que compra plazas en un hotel o empresas de transporte para luego venderlos a las agencias minoristas.
- **Agencia de Viajes minorista (AA.VV):** son aquellas empresas que tienen contacto directo con el consumidor final (turista) y se encargan de vender a comisión los productos de las agencias de viajes mayoristas, gestionar directamente con los proveedores reservas en todo tipo de alojamientos y medios de transporte, así como elaborar sus propios productos combinados, aunque no pueden ofrecérselos a otras agencias.
- **Agencias de viajes mayoristas y minoristas**: realizan de manera simultánea las actividades de mayoristas y minoristas comercializando sus productos a otras agencias de viajes o al consumidor final.

Según localización geográfica y actividad

- **Emisivas:** Se encargan de enviar clientes desde los núcleos emisores a los receptores de otras áreas geográficas. Comercializan productos turísticos del ámbito nacional (dentro del país) o internacional (fuera del país)
- **Receptivas:** Se ocupan de recibir y prestar servicio en el destino a los turistas de otras áreas geográficas. Proporcionan servicios de contratación de hoteles, traslados y excursiones a los turistas.
- **Emisivas y receptivas**: realizan ambos tipos de actividades generalmente con un departamento abocado a cada tipo.

Según categoría elegida para operar (en Argentina)

- **Empresa de viajes y turismo (EVT)** Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1º de la LEY 18829, para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.
- **Agencia de turismo (AT)** Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1º de la LEY 18829, exclusivamente para sus clientes.
- **Agencia de pasajes (AP)** Son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los Transportadores Marítimos y Fluviales.

5.4.4 Funciones

La función principal es la intermediación, derivándose de está otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo y la elaboración de sus propios productos. (OMT,1999, p. 149)

La contraprestación es el cobro de una comisión la cual su monto dependerá de los distintos proveedores, poder de negociación de la agencia, entre otros. Estos procesos de intermediación son un factor clave para todas las empresas turísticas que forman parte del sistema turístico ya que las mismas giran en torno a la distribución de sus servicios.

Algunas de las razones que explican por qué los prestadores de servicios directos tales como hoteles, compañías aéreas, compañías de alquiler de vehículos, etc. delegan parte de la labor de venta a los intermediarios, según Acerenza (1990), se debe a:

- *Razones económicas,* ya que la venta al consumidor final exige, de cualquier productor, la organización y el mantenimiento de una red de venta capaz de cubrir todos aquellos mercados (nacionales e internacionales) en los cuales el producto pueda ser comercializado, lo cual requiere una gran inversión de recursos económicos, de los cuales en la mayoría de los casos no se dispone o si se dispone pueden emplearlos en la producción con mejores rendimientos.

- *Eficiencia en la venta,* los intermediarios, consecuencia de su especialización y experiencia adquirida en los diferentes tipos de clientes que integran el mercado, logran una mayor eficiencia en la labor de ventas. Este aspecto es particularmente importante debido a que las decisiones de viajes de los clientes se caracterizan por responder a una gama muy amplia de motivaciones.

- *Preferencia de los turistas*. En algunos mercados, los turistas prefieren la contratación del viaje a través de un agente de viajes, por el asesoramiento, información, y demás servicios que encuentra en una agencia de viajes. El capital humano en este rubro es de vital importancia.

Otra de las razones que se suman a lo mencionado anteriormente es cuando los destinos elegidos son distantes o poco conocidos.

5.4.5 Principales características operacionales

Desde el punto de vista operacional, el funcionamiento de las agencias de viajes presenta una serie de aspectos que le son propios, entre los cuales se destacan:

5.4.6 Requisitos de capital

Una agencia de viajes minorista, en general, no exige una gran cantidad de capital inicial para su funcionamiento. Esto referido a la inversión de activos fijos compuestos básicamente por mobiliario, computadoras y algún otro equipamiento como impresoras, por nombrar los más básicos, más el capital de trabajo financiero (efectivo disponible) para comenzar a operar.

5.4.7 Costos operacionales

Estos costos, podría decirse que son elevados, en virtud de la incidencia de los costos relativos al personal empleado.

El trabajo en una agencia de viajes, en gran medida se basa en la prestación de un servicio personal donde se suministra información, asesoramiento, tarifas e itinerarios de diferentes productos turísticos. Son actividades que conllevan tiempo y dedicación, y no siempre se traducen en ventas inmediatas.

En el caso de efectuada la venta, puede haber cambios en el itinerario, cancelaciones o demoras de vuelos, lo que puede implicar, a su vez, modificaciones de reservas iniciales, reemisión de nuevos pasajes, todo lo cual constituye un servicio adicional no remunerado de forma adicional.

Este tipo de cuestiones influye en los costos operativos.

En Argentina, los costos más significativos para una agencia son:

- Impositivo (alta presión tributaria)
- Costos de personal

5.4.8 Naturaleza de los ingresos

Los ingresos de las agencias están constituidos básicamente por las comisiones percibidas por los operadores mayoristas o los prestadores de servicios.

El monto de las comisiones varía en función del tipo de producto o servicio que se trate, ya que no todos tienen el mismo margen de rentabilidad. Un pasaje aéreo conlleva un porcentaje de comisión mucho menor (en ocasiones cero en Argentina) que un paquete global o la reserva de un hotel.

También varía en función del poder de negociación y acuerdos comerciales que pueda celebrar la agencia con los diferentes prestadores o mayoristas.

La explicación de por qué las comisiones no son altas, estriba en los factores que normalmente intervienen en la determinación del nivel de remuneración de un minorista.

Por regla general, cuanto más alto es el riesgo corrido por el minorista en mantener productos en stock, mayor es el margen de ganancia, o la comisión percibida del productor. Los factores que influyen son:

- El grado de riesgo con la rotación del stock
- El capital requerido para la venta del producto (contar con grandes locales para exponer el producto o stockearlo por ejemplo)
- Las características perecederas del mismo.

Productos que dejan amplio margen al rubro de empresas minorista son por ejemplo los productos farmacéuticos, la venta de automóviles o máquinas pesadas.

En el caso de las agencias de viajes minoristas, están condiciones no se presentan por lo siguiente:

- Estas agencias no mantienen ningún producto en Stock
- No requieren mayores necesidades de capital ni grandes oficinas comerciales.
- Si bien es cierto que el producto turístico es altamente perecedero, este hecho al minorista no lo afecta y por lo tanto no corre ningún riesgo en su venta (salvo en el caso que haya comprado plazas previo a la venta).

Este es un aspecto del funcionamiento de una agencia de viajes sobre el cual existen preconceptos erróneos. El margen de ganancia de una agencia en la realidad es muy bajo en relación con otros sectores, y en algunos casos llegan hasta a perder dinero en la venta de algunos productos, como es el caso actual en Argentina de la venta de pasajes aéreos, ya que no es usual percibir un fee de emisión.

Esto se debe al costo operacional involucrado en la venta de un pasaje aéreo, como consecuencia de los esfuerzos que deben realizarse para efectivizar la venta, reservar, emitir el pasaje y los gastos resultantes de la facturación.

Es destacable aclarar, que el pasaje aéreo es un producto que se comercializa, porque conlleva muchas veces a la venta de otros productos más rentables. O en un paquete global se puede obtener mayor rentabilidad.

5.4.9 Tipos de productos comercializados por una agencia de viajes

1) Venta de productos o servicios sueltos como pueden ser:

- Venta de boletos o pasajes en todas sus formas
- Reservación de alojamiento (hotel, cabaña, hostel, otros)
- Alquiler de vehículos
- Asistencia al viajero
- Traslados
- Excursiones
- Otros productos

2) Venta de productos globales

En esta denominación están comprendidos aquellos productos que se venden en forma conjunta en forma de lo que se conoce como "paquete", y donde el cliente adquiere en un solo acto de compra un conjunto de servicios turísticos.

Están incluidos los paquetes en todas sus formas, como tours, cruceros, viajes combinados, etc.

Estos paquetes que vende la agencia pueden ser de dos tipos:

1) De elaboración propia, es decir, preparados por la misma agencia, dentro de los cuales podemos distinguir:

- Paquetes individuales, es decir, servicios preparados según preferencias de un cliente individual, también conocidos como paquetes a medida
- Paquetes grupales, donde la agencia prepara un paquete para ofrecer al mercado de manera general.

2) Preparados por los mayoristas o tour operadores.

5.4.10 Servicios no remunerados

Como se mencionó en el apartado de funciones de la agencia de viajes, además de la principal, que es intermediar entre los operadores mayoristas o productores directos de servicios y el consumidor final, en el ejercicio de sus actividades brindan servicios de información, asesoramiento y asistencia, por nombrar algunos, sobre los cuales no percibe remuneración inmediata.

Forman parte de las actividades que el agente de viajes tiene en su operatoria diaria, se brindan de manera gratuita, pero requieren disponer de la documentación pertinente para informar y asesorar al público, y personal especializado en el sector para poder realizar estas tareas.

5.4.11 Agente de viajes

Agente de viajes es aquella persona que desempeña su actividad profesional en una agencia de viajes. Asesora e informa a los clientes, organiza todo tipo de viajes, ya sean grupales o individuales, efectuando las reservas pertinentes a los prestadores de servicios o al operador mayorista.

5.4.12 Regulación de agencias de viajes en Argentina

Por el importante papel que desempeñan en su trato con el consumidor y el tipo de obligaciones que asumen, las agencias de viajes son habitualmente reguladas de forma exhaustiva por las legislaciones nacionales. Esta regulación, referida principalmente a los requisitos necesarios para la apertura de un establecimiento de este tipo y a las condiciones del ejercicio de la actividad supone, en principio, una garantía no sólo para los usuarios que confían en la apariencia de legalidad de estas empresas, sino también para las propias agencias, ya que se pretende también eliminar el intrusismo en el sector.

En Argentina, la actividad está regulada por la Ley 18829 (Ley de Agentes de Viajes). El artículo primero, detalla las actividades que están contempladas quedando sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades.

Para poder realizar cualquiera de estas actividades, se requiere obtener una licencia habilitante con la cual se otorga un número de legajo que permite operar. Las actividades son:

a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero;

b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero;

c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero;

d) La recepción o asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes;

e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios;

f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.

5.4.13 Requisitos para obtener la licencia habilitante[6]

1) El primer paso es solicitar un permiso precario donde se debe elegir la categoría con la que se quiere operar (EVT, AT o AP), 7 designaciones comerciales con las que se quiere identificar a la empresa y documentación específica a la titularidad de la futura licencia.

2) Una vez obtenido el permiso precario se solicita la licencia provisoria para la cual se debe presentar un informe comercial y bancario donde conste un bureau de crédito (veraz), designación del idóneo (representante técnico de la agencia), constancia de inscripción en AFIP y la constitución de un fondo de garantía en base a la categoría elegida, contrato de locación o título de propiedad donde será la oficina comercial, entre otros requerimientos.

Idóneo en turismo

Uno de los requisitos es que quien/es soliciten el otorgamiento de licencia para actuar como Agencias de Viajes deberá acreditar como mínimo a la estructura funcional básica a un idóneo con título profesional obtenido en carreras específicas de nivel terciario o universitario oficiales o privadas (Técnico en Turismo o Licenciado en Turismo), reconocidas por el Ministerio de educación.[7]

El idóneo será el representante técnico de la Agencia, a la cual asiste y representa en todos los aspectos técnicos - turísticos que hagan a su desenvolvimiento. El Registro de idóneos en Turismo fue creado por el Ministerio de Turismo de la Nación por Resolución Nº 763/92 el 03 de noviembre de 1992 y encomendada la organización y operación a la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT).

La finalidad tanto del Ministerio de Turismo (actualmente secretaría), como de la AAAVYT, es proveer al mejor funcionamiento de las agencias de viajes y a proteger al turista.

Costos asociados para la obtención del legajo habilitante[8]

Los siguientes montos son en base a precios actuales en pesos argentinos:

- Permiso Precario $10.000

- Licencia provisoria $10.000

- Fondo de garantía. Su monto depende de la categoría elegida y la población del lugar donde se instaló la agencia y debe renovarse todos los años para mantener la licencia habilitante:

[6] En los anexos se detallan los requerimientos que solicita la Secretaria de Turismo de la Nación
[7] http://www.registrodeidoneos.org.ar/index.php/rdi
[8] Última revisión 02 de noviembre de 2018

POBLACIÓN	E.V.T	A.T	A.P
500.000 o +	47.730	23.865	11.932
- 500.000 100.000	23.865	11.932.50	5.966
- 100.000 50.000	14.319	7.159.50	3.579.60
- 50.000 + 20.000	7.159.50	3.579.75	1.789.80
20.000	4.773	2.386.50	1.193.20

Fuente: http://www.turismo.gov.ar/instructivo-instalacion-agencias-viajes

5.5 Modelo de negocios

5.5.1 Concepto de modelo

Para comenzar a hablar de modelo de negocios es necesario entender a qué nos referimos cuando hablamos de “modelo”. El ser humano construye y usa permanentemente modelos para conocer la realidad e interactuar con ella. Necesita adaptar su entorno a las características que desea y que asegurarán su supervivencia.

Citando a Chiavenato (1999) podemos decir que “un modelo es una representación simplificada de alguna parte de la realidad”. Describe determinada forma de ver cierto aspecto de una realidad, toma sólo los elementos relevantes y excluye a los de menor significación.

Todo modelo necesita la presencia de un observador que describa una forma de ver cierto aspecto de una realidad, sin llegar a ser una copia exacta. El objetivo es hacer posible el tratamiento racional de fenómenos complejos, representar el mundo real, entender los problemas y resolverlos, explorar, experimentar y predecir su comportamiento, tomar decisiones, controlar, comunicar, enseñar, pensar.

Las autoras Boland, Carro y otras (2007), explican que la relación que tienen los modelos y sistemas es que un modelo es una representación abstracta de un sistema real por lo tanto está compuesto por:

- Un conjunto de definiciones que permiten identificar los elementos que lo construyen.
- Un conjunto de relaciones que especifican las interrelaciones entre los elementos que aparecen en el modelo.

De un mismo sistema real, pueden establecerse distintos modelos dependiendo de los aspectos que interese analizar, por ejemplo, si tomamos como sistema a las organizaciones podemos analizar las mismas a través de diferentes modelos por ejemplo, modelo burocrático de Max Weber o bussines model Canvas de Osterwalder, que son tipos de modelos conceptuales.

Es decir, para entender a las organizaciones, su funcionamiento y los problemas que en ella se presentan, es necesario servirse de modelos que describan y representen su realidad. Expuesto esto, vamos a adentrarnos a los conceptos que explican qué es un modelo de negocio.

5.5.2 Origen y evolución del concepto de modelo de negocios

Los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocios son atribuibles a Peter Drucker (1954, 1979, 1994), quien introduce inicialmente el concepto de "estrategia" al mundo de los negocios, cuando esta palabra en su época sólo pertenecía al ámbito militar. Posteriormente refiere modelo de negocio como una manera de asegurar los rendimientos financieros a través de las organizaciones.

Un modelo de negocio debe explicar cómo funciona la organización y dar respuesta a las famosas preguntas que Drucker planteó en sus libros: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Qué debería ser nuestro negocio? Bajo estas preguntas hay una lógica económica que debe explicar cómo se puede entregar valor al cliente a un coste apropiado.

Sin embargo, es a partir de la década del 90 en donde toma mayor relevancia este concepto debido a diversos factores. Según coinciden varios autores como Magretta (2002), Demil y Lecocq (2009), Preciado (2011), López Pérez (2012), Sánchez y Arellano (2017) se destacan:

- Aparición de la era de Internet y el comercio online
- Auge del emprendimiento
- Ambiente complejo y en constante cambio
- Clientes cada vez más exigentes
- Otros

A su vez concuerdan en que no hay una definición generalmente aceptada acerca de este término, sin embargo, es ampliamente utilizado tanto por académicos como en el ámbito empresarial. El mismo contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique.

Las principales diferencias que se encuentran radican en función de dónde se pone el énfasis al tratar este tema. López Pérez (2012) hace una posible clasificación del concepto, destacando a los autores más relevantes en cada caso:

> **1. El modelo de negocio como generador de valor** considera que un modelo de negocio es un sistema que determina la forma en que la organización genera valor. Este es un enfoque más centrado en "cómo debería ser el negocio" sin concretar en exceso el "cómo se debería hacer". Los autores más relevantes que destaca son por citar algunos, Davenport (2006); Christensen (2008), Skarzynski y Gibson (2008); Yunus (2010); Teece (2010).
> **2. El modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional,** considera que un modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional. Por lo tanto, se centra más en que la esencia de un modelo de negocio es el resultado de cómo se organizan los recursos y las capacidades en actividades concretas. Se centran más en responder a "cómo se puede hacer", sobre la pregunta de "cómo se debería hacer". Los autores más relevantes son: Viscio y Paternack (1996); Timmers (1998); Afuah y Tucci (2000); Eisenmann (2001); Schmid (2001), Chesbrough y Rosenbloom (2002); Demil y Lecocq (2010); Gambardella y Mcgahan (2010). Estos autores ponen el énfasis en conceptos de tipo organizativo.

3. El modelo de negocio como definición de la forma de operar considera que un modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, es decir, el reflejo o consecuencia de su estrategia realizada. Esta se centra en aspectos organizativos, pero incluye una variante sobre la clasificación anterior, considera que el modelo de negocio no tiene entidad propia, sino que es simplemente un reflejo o una consecuencia de las estrategias que se han realizado. Si se toman diferentes decisiones cambiará el modelo de negocio. Tan solo se ha encontrado cuatro autores con esta visión de modelo de negocio: Hamel (2000); Magretta (2002); Casadesus- Masanell y Ricart (2010)

Es importante la distinción que se hace entre los términos estrategia y modelo de negocio y es diversa la literatura que hace alusión de esta diferencia. Un modelo de negocios describe un sistema, cómo las piezas de un negocio encajan entre sí y funcionan para entregar valor al segmento de mercado definido. El concepto estrategia involucra a la competencia. Según Porter (1991), la estrategia en el ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo. Dos empresas pueden tener modelos de negocio similares, pero estrategias diferentes.

En el siguiente cuadro se enuncian las características más relevantes de cada uno:

Modelo de negocio	Estrategia
•Forma en la que un negocio hace dinero •Forma en la que se entrega valor a los clientes •Lógica de la compañía •Es estático y no reflexivo •Se centra en la oportunidad	•Contiene el factor diferenciador •Complementa el modelo de negocio •Le ayuda a tener exito •Es dinámica, reflexiva •Se centra en la competencia del medio

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que definir el modelo de negocios previo a la puesta en marcha es una guía para saber cómo abordar el negocio, estructurar la empresa y tener mayor claridad sobre algunos conceptos relevantes de la cadena de valor. En general, el mismo va sufriendo ajustes en base a la prueba y error hasta alcanzar un modelo depurado. No es una receta para el éxito ni suficiente por sí solo, la estrategia, las ventajas competitivas, el medio en el cual está inserto entre otros factores, son determinantes para intentar alcanzar los resultados esperados.

Los modelos de negocio exitosos representan un mejor camino a las alternativas existentes, es decir, ofrecen más valor a un grupo seleccionado de clientes. Muchos reemplazan por completo la forma tradicional de hacer las cosas y se convierten en el nuevo estándar que deben superar las siguientes generaciones. Un ejemplo pertinente son los cheques viajeros, que durante décadas fueron el método preferido para llevar dinero al extranjero, hasta que una mejor tecnología, el cajero automático, ofreció una mejor conveniencia.

5.5.3 Definición de Modelo de negocios según diversos autores

En el apartado anterior se mencionó que no existe un consenso respecto a la definición de este término, por este motivo en el siguiente cuadro se detallan los aportes realizados por diversos autores, para exponer las diferentes perspectivas en torno al mismo.

En este trabajo de investigación se tomará la definición elaborada por Osterwalder (2009), la cual se detallará en los siguientes capítulos con mayor detalle, ya que se utiliza su metodología para el análisis del estudio de caso.

Modelo de negocio según distintos autores

Autor	Definición
Timmers (1998)	"Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso"
Linder y Cantrell (2000)	"Un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor"
Amit y Zott (2001)	"un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio"
Magretta (2002)	"Un modelo de negocios cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran y cómo va a hacer dinero en darles ese valor"
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Las funciones de un modelo de negocio son articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Rajala y Westerlud (2005)	"Un Modelo de negocio es la manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones"
Osterwalder y Pigneur (2004, 2009, 2010)	"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"
Demil y Leqoc (2010)	"Un modelo de negocio se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores"

Fuente: Elaboración propia

Resumen de este apartado

El concepto de modelo de negocio ha tomado relevancia en las últimas dos décadas con el surgimiento de la era de internet y del comercio online como los factores más destacables. Actualmente no hay una definición unificada y generalmente aceptada de este término, sino que el mismo difiere de dónde se ponga el énfasis en lo que se quiere analizar y del campo al que se aplique. Cada investigador define de una manera distinta los componentes de un modelo de negocios, pero todas las definiciones apuntan a la creación de valor como objetivo principal.

5.6 Business Model Canvas o Modelo Canvas

5.6.1 Justificación de la utilización de la metodología Canvas

Cuando un emprendedor se plantea una idea por primera vez, no siempre visualiza la forma de hacerlo tangible, de encontrarlo rentable, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Así como saber cuánto dinero requiere para iniciar su idea, de dónde obtendrá ese dinero y sobre todo a quienes debe dirigirse.

Aquí es donde surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo. Existen diversas herramientas para analizar negocios y evaluar distintos aspectos, como viabilidad económica y financiera, estructura de

costos, propuesta de valor, clientes, entre otros. Por ejemplo, realizando un plan de negocios, plan de marketing, entre otros.

El plan de marketing es parte del plan de negocios, pero ambos elementos si bien son muy útiles para evaluar la viabilidad, la reconversión e incluso el cierre de un negocio o la búsqueda de socios, entre otras funciones, tienen la limitación que requieren conocimientos específicos o implican un alto costo si se contrata asesoramiento para realizarlo.

En este sentido, el Canvas permite analizar la viabilidad del negocio, con conceptos sencillos en relación a los argumentos técnicos, financieros y económicos, permitiendo conocer cuál es la propuesta de valor, quienes serán los clientes, cuál será el financiamiento y cuáles van a ser los costos. Sería una instancia previa al plan de negocio.

La autora Ferreira Herrera (2015) resume en un párrafo la utilidad de la metodología Canvas: “El fundamento de este modelo es básicamente probar que una idea es eficaz, y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentando para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad. Busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla, que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa”.

Si alguien pretende realizar un plan de negocios, pero no puede previamente realizar un Canvas, significa que no tiene claro el negocio o la idea de negocio, y por lo tanto difícilmente se pueda elaborar un plan de negocio. Esta podría decirse que es una de las utilidades más relevantes de la metodología Canvas, además del hecho de ser gráfico.

A continuación, se explicará en qué consiste esta metodología, detallando cada uno de sus componentes, que servirán de base para el armado de las encuestas.

5.6.2 Origen y descripción del Canvas

5.6.3 Origen

El modelo Canvas tiene su origen en la tesis doctoral realizada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004. Es una herramienta desarrollada para el análisis de ideas de negocio y debido al auge de uso de este modelo, hoy es posible encontrarlo en una aplicación móvil al alcance de todos.

El mismo autor expone que no se trata del clásico manual de estrategia y gestión, ni un libro convencional sobre innovación en modelos de negocio, sino que, por el contrario, el objetivo fue diseñar una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que aspiran a diseñar y reinventar modelos de negocio.

Esta metodología, como ya se ha mencionado anteriormente, permite describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, como así también analizar la viabilidad de una idea de negocio. Busca agregar valor a las ideas de negocio mediante una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa.

Una de las principales ventajas que ofrece este modelo es el hecho de ser gráfico y esquemático, donde el emprendedor o empresario dispone de un texto de fácil comprensión, mediante un lienzo que muestra la información concentrada en pocas hojas, en contraposición a lo que supone un plan de negocios, que generalmente son más extensos.

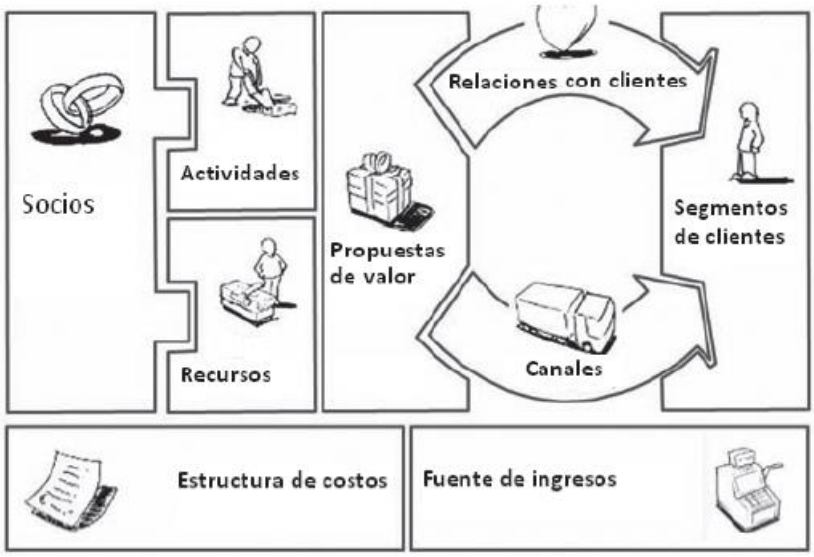
Muchas veces no es sencillo entender el funcionamiento de las organizaciones por el hecho de que tienen tantos componentes que resulta difícil ver el conjunto sin un soporte visual en el que se represente de forma simplificada.

El lienzo de modelo de negocio constituye un método abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada. Los dibujos y los diagramas también ayudan a convertir y visualizar las asunciones tácitas en información explicita que a su vez nos ayudan a reflexionar y comunicarnos de forma más eficaz.

A través del lienzo es posible visualizar la lógica que siguen las organizaciones para proporcionar valor a sus clientes, donde se detallan la idea de negocio y los diferentes factores que influirán en ella a la hora de ponerla en marcha, cubriendo cuatro áreas clave de un negocio: Infraestructura, oferta, clientes y viabilidad financiera. El mismo se compone de nueve bloques o segmentos:

1) **Segmentos de mercado:** una empresa atiende a uno o varios nichos de mercado
2) **Propuestas de valor:** su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer necesidades mediante propuestas de valor.
3) **Canales:** las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta
4) **Relaciones con clientes:** las relaciones con clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5) **Fuentes de ingresos:** las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6) **Recursos clave:** los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos
7) **Actividades clave:** las actividades que se realizan mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y gestionar las relaciones con los clientes y aliados
8) **Asociaciones clave:** algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9) **Estructura de costos:** los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

En la siguiente figura se muestran los componentes mencionados anteriormente, es decir, el canvas:



Fuente: Business Model canvas de www.businessmodelgeneration.com/mass.pe

Analizando el gráfico podemos observar a la Propuesta de valor como eje central del esquema, del cual parte el análisis de la idea de negocio. Las relaciones con los clientes y los canales van a estar determinados según el segmento o segmentos de clientes que se hayan identificado. Las actividades y recursos determinan los socios clave. Finalmente, en la base del gráfico hay dos bloques que soportan todo este esquema: la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Otra manera de analizarlo es observando que del lado derecho del gráfico aparecen los componentes que van a generar la entrada de dinero en la organización, mientras que del lado izquierdo se visualizan los costos asociados

Para poder llenar cada bloque del gráfico, el autor propone una serie de explicaciones sobre cada ítem, que ayudan a quien o quienes lo realicen a orientarse sobre qué deben responder o sobre qué deben reflexionar. Cada ejemplo que se propone no es exhaustivo, es a modo explicativo para una mejor comprensión sobre la idea que subyace en cada uno.

5.6.4 Descripción

A continuación, se detallará de qué se trata cada bloque y qué preguntas debemos responder para poder armar o analizar un modelo de negocio, sea cual sea el emprendimiento.

1.1.1. Especificación de los nueve bloques o segmentos del Canvas

1) **Segmentos de clientes:** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa u organización. Los clientes son la razón de ser de una organización y ninguna puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios.
   Aquí se apunta a que se identifiquen y seleccionen los segmentos de clientes a los cuales la empresa se va a dirigir, así como también aquellos a los que no tendrá en cuenta.

El objetivo de esto es poder agruparlos tomando en cuenta patrones de comportamiento comunes según sus necesidades y atributos para poder aumentar la satisfacción de estos.
El hecho de tener segmentados a los clientes bajo estas premisas simplifica y justifica:

- La oferta que se les propondrá
- Qué canales de distribución son los más efectivos para llegar a ellos
- Qué tipo de relación se tendrá
- Cuál es su índice de rentabilidad
- Y por cuales servicios están dispuestos a pagar

Las preguntas que debe hacerse en este bloque apuntan a conocer para quienes creamos valor y cuáles son nuestros clientes más importantes.

Algunos ejemplos se segmentos de mercado pueden ser:

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
- Mercados multilaterales
- Otros

Síntesis: Este bloque identifica los distintos grupos de personas u organizaciones sobre los que una empresa quiere enfocarse. Es muy difícil dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, por este motivo, se debería enfocar en un segmento o segmentos y dirigir los esfuerzos hacia esos clientes potenciales estableciendo cuáles son sus características, comportamientos y necesidades

2) **Propuesta de valor:** En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad y es lo que hace que un cliente escoja una u otra empresa. Es decir, constituye una serie de ventajas que se le ofrecen al cliente.
Esta propuesta de valor puede ser innovadora pero también parecida a otras ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.
Estos valores, según explica Osterwalder (2009), pueden ser cuantitativos, como por ejemplo precio, rapidez del servicio entre otros o cualitativos como por ejemplo diseño, experiencia del cliente, calidad del asesoramiento, entre otros.
La información que se debe obtener en este apartado debe responder a las siguientes preguntas:
¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Algunos ejemplos de valor agregado que se pueden encontrar son:

- Comodidad/ utilidad
- Novedad
- Precio
- Reducción de riesgos

- Reducción de costes
- Diseño
- Marca o estatus
- Personalización
- Accesibilidad
- Otros

Síntesis: La respuesta a la pregunta de por qué los clientes elegirían el producto o servicio de una empresa es la propuesta de valor. Por este motivo se deberá definir cuál es el valor diferencial que posee el negocio, por ejemplo, un producto innovador, precios bajos, diseño exclusivo, mayor practicidad, mayor rendimiento, mejor servicio, entre otros. Cabe aclarar que el valor no sólo está en el producto, sino en todas las ventajas que el usuario puede experimentar.

3) **Canales:** En este módulo se debe explicar cómo la empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para acercarles la propuesta de valor.
La importancia de los canales de comunicación, distribución y venta es que mediante estos se produce el contacto entre la empresa y el cliente y desempeñan un papel fundamental en su experiencia.
Entre las principales funciones, se destacan cinco:

- Dar a conocer el producto o servicio
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

Las preguntas que deben responderse en este apartado deben enfocarse en conocer o establecer:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

El autor expone que los canales tienen cinco fases, aunque no siempre se abarcan todas.

1) **Información:** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
2) **Evaluación:** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
3) **Compra:** ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
4) **Entrega:** ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
5) **Posventa:** ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Entre los canales se pueden distinguir:

1) **Canales directos:** por ejemplo, un equipo comercial interno o sitio web
2) **Canales indirectos:** como una tienda propia o gestionada por la empresa.
3) **Canales propios:** pueden ser directos o indirectos.

4) **Canales de socios comerciales:** Son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como por ejemplo la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios

Ejemplos de canales:

- En persona o por teléfono
- Entrega física
- Internet (redes sociales, blogs, correo electrónico, etc.)
- Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, etc.)
- En las instalaciones del cliente o en la tienda

Síntesis: Este bloque describe la forma en que un negocio alcanza un segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento que se haya definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web por ejemplo.

4) Relaciones con los clientes: En este bloque se debe definir el tipo de relación que la organización va a tener con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas y a su vez pueden guiarse por distintas motivaciones como por ejemplo adquirir clientes, retener y fidelizar clientes, aumentar las ventas (venta sugestiva), y deben estar integradas con el resto del modelo de negocio.

Las preguntas que deben responderse en este bloque son:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su costo?

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

En una empresa pueden coexistir varias categorías de relaciones con clientes, algunos ejemplos pueden ser:

- Asistencia personal
- Autoservicio
- Servicios automáticos
- Comunidades
- Creación colectiva
- Otros

5) Fuentes de ingresos: Se refiere a las fuentes de recepción de los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Si los clientes son el centro del modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. La principal pregunta que se debe formular es por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Identificando esto la empresa puede crear una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado.

Hay dos tipos de fuentes de ingreso:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos puntuales de clientes

A su vez cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precio diferente:

- Lista de precios fijos
- Negociaciones
- Subastas
- Según mercado
- Según volumen o gestión de la rentabilidad

Las preguntas que deben responderse en este bloque son:

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente?

¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Distintas formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos
- Cuota por uso
- Cuota de suscripción
- Préstamo/ alquiler/ leasing
- Concesión de licencias
- Gastos de corretaje
- Publicidad

Síntesis: En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera ingresos. ¿Cómo es el flujo de ingresos? ¿Diario, mensual, fijo, variable, estacional? Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de tú propuesta de valor.

6) **Recursos clave:** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.
   Estos pueden ser:
   - Físicos
   - Económicos
   - Intelectuales
   - Humanos

   Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
   La pregunta que debe responderse en este bloque es:
   ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

   Síntesis: Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: Bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos activos permite conocer l inversión necesaria para poseer estos recursos clave.

7) **Actividades clave:** En este bloque se deben describir las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.
La pregunta que debe responderse en este apartado es:
¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?
Ejemplos de actividades clave pueden ser según el modelo de negocio que se trate:

- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma/ red
- Servicios específicos
- Marketing
- Mantenimiento
- Distribución
- intermediación

Síntesis: Se hace referencia a las actividades que se realizan mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y aliados.

8) **Asociaciones clave:** Se describen a los proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
Se crean alianzas para optimizar modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:
   - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
   - Coopetición (alianzas estratégicas entre empresas competidoras)
   - Joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
   - Relaciones cliente- proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Las preguntas que debe responderse en este apartado deben responder a:

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Síntesis: Se trata de identificar a la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

9) **Estructura de costos:** Finalmente en este módulo se describen todos los costos en los que se incurre al poner en marcha un modelo de negocio determinado.
La creación y entrega de valor, relaciones con los clientes y la generación de ingresos tienen un costo. Estos se calculan una vez que se han definido los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave.

Las preguntas más importantes que deben responderse en este bloque son:
¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
¿Cuáles son los recursos más caros?
¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Cabe la aclaración que los costes deben minimizarse sea el modelo de negocio que se trate.
Se pueden distinguir dos amplias clases de estructura de costes:

- Según costes
- Según valor

Características de las estructuras de costes:

- Costes fijos
- Costes variables
- Economías de escala
- Economías de campo

Síntesis: Implica todos los costos que tendrá una empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los dos bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

6. Metodología de la investigación

6.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo exploratoria/descriptiva, en la cual se miden las frecuencias de distintas variables, con el fin de detallar aquellas más representativas que permitieron completar el lienzo con los nueve bloques que propone la metodología Canvas para describir un modelo de negocios.

Para ello se utilizó el uso de encuestas que resumen una serie de entrevistas (sincrónicas y asincrónicas), que reúne las siguientes características en esta investigación:

- Transaccional debido a que la recolección de datos se realizó en un periodo de tiempo determinado.
- No experimental, ya que no se pueden manipular las variables.
- Cuali - cuantitativa, empleando como método de recolección de datos una encuesta con preguntas cerradas y semi abiertas.
- Descriptivo, ya que se van a presentar las variables más representativas que hayan surgido de la encuesta.
- Con muestra no probabilística, seleccionando los casos que cumplan determinadas condiciones, para que la investigación adquiera un cierto nivel de representatividad, según criterio del investigador.

6.2 Encuesta

La encuesta se elaboró dividida en dos secciones. La primera con preguntas cerradas para recabar información general de este tipo de negocio, tales como forma jurídica, tipo de empresa, encuadre impositivo, antigüedad en el sector y dimensión.

La segunda sección corresponde a preguntas semi abiertas, orientadas a recabar información específica del modelo de negocios. Las mismas fueron elaboradas en base a dos criterios:

1) Teniendo en consideración los nueve bloques de la metodología Canvas para poder completar el lienzo.

2) Utilización de terminología específica del sector de agencias, conocida por el investigador, debido a que se encuentra trabajando en el rubro minorista hace 6 años. Esto facilitó la formulación de las distintas opciones que aparecen en cada pregunta, dejando una alternativa abierta, para permitir que el encuestado exprese alguna variable no contemplada.

En relación con la temática y contenido de cada pregunta, no se realizó ninguna especificación ni aclaración de conceptos técnicos, ya que se da por supuesto que el respondiente conoce la terminología específica del rubro.

6.3 Población y muestra

La población para este trabajo de investigación son las agencias de viajes registradas en la Secretaría de Turismo de la Nación que cumplan los siguientes requisitos:

- Tener su habilitación con domicilio en la ciudad de La Plata
- Tener su sede principal y operar en la ciudad de La Plata
- Ser agencia minorista

Se contabilizaron 77 agencias que cumplían este requisito de las cuales se recibieron 33 respuestas positivas, con un 42% de tasa de respondientes.

6.4 Técnica y recolección de datos

El listado de agencias de viajes registradas en la ciudad de La Plata se obtuvo de la página del Ministerio de Turismo de la Nación (actualmente Secretaría)[9]. También se consultó el listado de agencias socias de la Asociación de Agencias de viajes de La Plata (AAVYTLP), de la cual se obtuvieron las direcciones de email de dichas empresas.

Uno de los requisitos es que las encuestas fuesen respondidas por los dueños, socios o responsables de estas empresas, porque se parte del supuesto que tienen mayor conocimiento de determinadas cuestiones en relación a un empleado.

El total de la muestra se obtuvo a través de dos medios:

1) El 49% corresponde a encuestas respondidas vía email, mediante la utilización del formato para encuestas de Google (Google forms) que permite la obtención de datos de manera lineal. En el cuerpo del email se escribió un comunicado presentando al investigador, motivos de la encuesta y quién debía contestar la misma. Al final del comunicado, el link que redirigía a la encuesta. También se adjuntó una nota del departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de La Plata, donde avalaba esta información y la finalidad de la realización de las encuestas. Entre el 08//10/2018 y 11/10/2018 se enviaron 63 solicitudes y al 20/10/2018 se recibieron 16 respuestas sin insistencia o recordatorio.

2) El 51% restante se obtuvo realizando la encuesta de manera presencial en el local u oficina comercial de las agencias. El primer contacto que se realizó con las mismas fue en la “Feria Viajar” (Evento de marketing organizado por la agencia mayorista Aero SRL, en el pasaje Dardo Rocha en la calle 50 Nº 575), en el cual participaron entre otras empresas, 18 agencias de viajes minoristas de la ciudad de La Plata. La finalidad de este primer contacto fue poner en conocimiento a estas agencias del trabajo de investigación y poder concertar una cita posterior para poder realizar la encuesta.

De las 18 agencias con las que se hizo contacto, se obtuvieron 17 respuestas positivas. La decisión de realizar una parte de las encuestas de manera presencial radica en que esta metodología permite una retroalimentación inmediata y posibilita obtener información extra que no fue contemplada en las preguntas de la encuesta.

6.5 Técnica de análisis

El análisis de la información de las encuestas fue llevado a cabo tanto para su presentación como en el análisis de las variables, mediante planilla de cálculo (Excel).

Como punto de partida se analizaron las variables de cada pregunta de manera global, es decir, los resultados del total de las encuestas, para obtener las características generales de estas empresas y para verificar si había una tendencia común o si los resultados eran disimiles.

Luego se analizó en particular, aquellas preguntas que correspondían al ítem "segmento de clientes", porque es una de las variables más pertinentes para corroborar la existencia de uno o más modelos de negocio, ya que a partir de esta, se definen otras variables, tales como propuesta de valor, tipo de relación y canales de comunicación, entre otros.

[9] https://www.argentina.gob.ar/turismo/agencias-de-viaje

Para el armado de cada bloque, además de analizar las respuestas de las preguntas específicas que corresponden a ese bloque, se analizaron respuestas que apuntan a otro ítem del lienzo, pero que mantienen una relación directa, y permite constatar si hay inconsistencia entre las respuestas, ponderar variables, y establecer rasgos preponderantes.

Por ejemplo, para el ítem donde se establecen los canales de comunicación, además de las dos preguntas específicas para indagar sobre estos, se utilizó la información de los recursos clave, ya que este cruzamiento permite una aproximación más exacta a aquellas variables más relevantes.

En el caso del bloque Relación con el cliente también se utilizaron las respuestas del tipo de producto turístico que comercializa la agencia. Esta pregunta, que fue principalmente elaborada para conocer qué productos generan los ingresos a la empresa, también permite describir rasgos del tipo de relación, ya que un viaje a medida implica por parte del agente de viajes conocimientos específicos del cliente, lo cual implica una relación más cercana que lo que sería un paquete previamente armado, donde se ofrece a cualquier persona lo mismo.

Para el bloque de recursos clave, se utilizó además de la pregunta específica para este ítem, la información de la pregunta de nivel educativo del personal, y las de canales y propuesta de valor.

Finalmente se presentan los modelos de negocios identificados, tabulados en un gráfico con formato de tabla, donde se especifica cada bloque del Canvas y sus componentes.

Inicialmente estuvo contemplada la posibilidad de utilizar, además de la hoja de cálculo para el análisis de variables, un programa estadístico informático, el Statistical Package for the Social Science (SPSS), en caso de que el investigador considerase pertinente un análisis más específico y complejo dada la distribución de las respuestas obtenidas. Al no encontrarse elementos disruptivos que justificasen el uso de un programa de las características del SPSS, se decidió solamente utilizar Excel, con las herramientas filtro y ordenar.

7. Resultados obtenidos

7.1 Agencias encuestadas

De las 77 agencias que cumplían los requisitos para el objetivo de esta investigación, se obtuvo respuesta del 42% (33 agencias), las cuales son:

- Ajna viajes. Calle 53 Nº 835 piso 1 oficia A
- Babel viajes. *Avenida 44 Nº 661*
- Babia viajes. Calle 5 Nº 683 esq. diag. 77 y 46
- Beytours. Avenida 13 N689 piso 6 oficina A
- Cardiff viajes. Calle 48 Nº 845 Piso 1 oficina A
- Cygnus viajes. Calle 59 Nº 690
- De Maestri viajes. Calle 46 Nº 920
- Domus viajes. Pza Brandsen Nº 185 entre 25 y 60
- Euromar. Diagonal 74 Nº 1523
- Fernando Niell viajes y turismo. Diagonal 74 Nº
- For export viajes. Calle 5 Nº 1241
- Grupo Asestur. Calle 11 Nº 316
- Harbor trip. *Calle 21 Nº 1441*
- Hybris. Calle 9 Nº 665 piso 5 oficina B
- Inside Travel. Calle 46 Nº 1084 piso 1 oficina 6
- Jannus travel. Calle 22 Nº 1497
- Kilimanjaro viajes. Calle 57 N760
- Kopacarsa viajes. calle 15 Nº
- La ciudad de los viajes. Calle 48 Nº 356 Piso 1 oficina D
- La Plata Travel. Calle 13 Nº 491 Piso 1 oficina A
- Los Tilos viajes. Calle 44 Nº 641
- Mekong viajes y turismo. *Calle 48 Nº 633 piso 11 oficina 1115*
- Modena Travel. Calle 48 N1205
- Nilo viajes. Calle 8 Nº 1323
- Oggiono viajes. Calle 38 Nº 561 piso 1 oficina A
- On Demand. Calle 50 Nº 2183
- Onofri viajes. Calle 46 Nº 972
- Rach turismo. Calle 4 y esquina diagonal 78
- Tienda de viajes. Calle 7 Nº 366
- Tolosa viajes y turismo. Calle 7 Nº 111
- Turismo San Martin. Calle 51 Nº 623
- Viajes Galápagos. Calle 48 Nº 630 piso 4º oficina F
- Zeta Turismo. Calle 7 Nº 1053

7.2 Descripción general

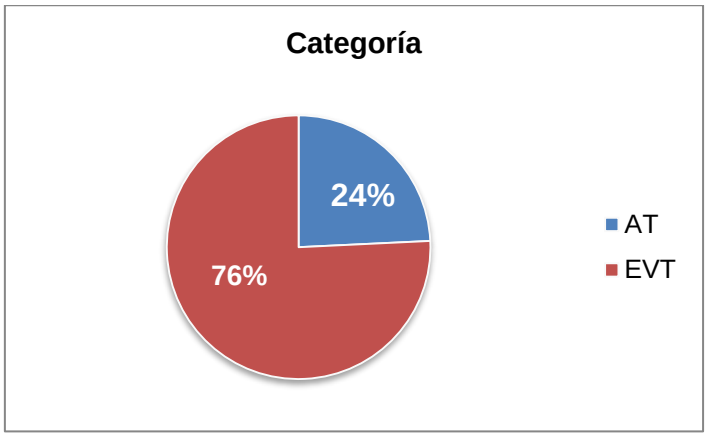
En las siguientes páginas se mostrarán los resultados de las características generales de estas empresas, que abarcan la categoría con la que operan, origen de los productos turísticos que comercializan, dimensión, estructura jurídica, encuadre impositivo, antigüedad, evolución de la dotación de recursos humanos y capacidad operativa.

7.2.1 Categoría

En Argentina, como se comentó en el capítulo anterior, para poder obtener la licencia habilitante que permite operar como agencia de viajes, se debe elegir una de las tres categorías que existen actualmente:

- Empresa de viajes y turismo (EVT)
- Agencia de Turismo (AT)
- Agencias de pasajes (AP)

Gráfico 1. Categoría operativa



Fuente: Elaboración propia

En el caso de las agencias encuestadas los resultados obtenidos son:

- El 76% de las agencias se encuentran operando como EVT.
- El 24% operan como AT.

7.2.2 Clasificación según su actividad

Las agencias pueden optar por dedicarse al turismo emisivo, receptivo o ambos. La estructura organizativa y la inversión de capital necesaria según se dediquen a una u otra es totalmente diferente.

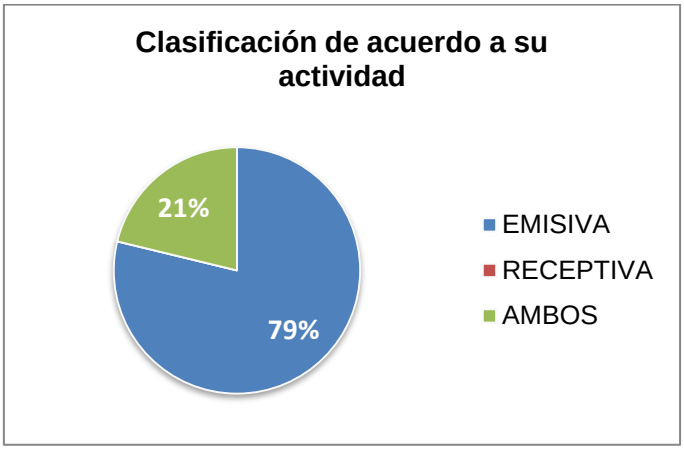
Aquellas agencias que se dedican al turismo emisivo, en general, requieren una inversión de capital mucho menor que las que se dedican al receptivo, por el hecho de que solamente realizan tareas de intermediación entre los productores finales de servicios u operadores mayoristas.

Las agencias receptivas, son las que brindan los distintos servicios para lograr una experiencia de viaje global. Por ejemplo, realizar la recepción del turista cuando llega al destino elegido, requiere contar con algún medio de transporte y personal para poder ofrecer este servicio o tercerizarlo.

Si se trata de excursiones, contar con un guía, medio de transporte para realizar la visita, etc. Generalmente, este tipo de agencias, se encuentran localizadas próximas a

aquellos destinos turísticos donde se encuentran los principales atractivos y en donde brindan sus servicios.

Gráfico 2. Actividad



Fuente: Elaboración propia

- El 100% de las agencias encuestadas son emisivas
- Hay un 21% (7 agencias) que además son receptivas, es decir, operan bajo ambas modalidades.

Durante la encuesta, a aquellas agencias que contestaron que operaban bajo las dos modalidades, se les consultó qué tipo de producto turístico ofrecían y cuáles eran las actividades y servicios ofrecidos. Se han recabado las siguientes respuestas:

- Visitas a los atractivos turísticos de La Plata (Catedral, Museo de Ciencias Naturales, Planetario, el bosque, la Casa Curutchet, entre otros), con servicio de guía, para turistas que visitan la ciudad.
- Organización de estadía y recepción de turistas ante eventos culturales o deportivos en La Plata, generalmente los realizados en el Estadio Único.
- Excursiones para el segmento estudiantil de la Ciudad de La Plata, visitando atractivos turísticos de la ciudad.

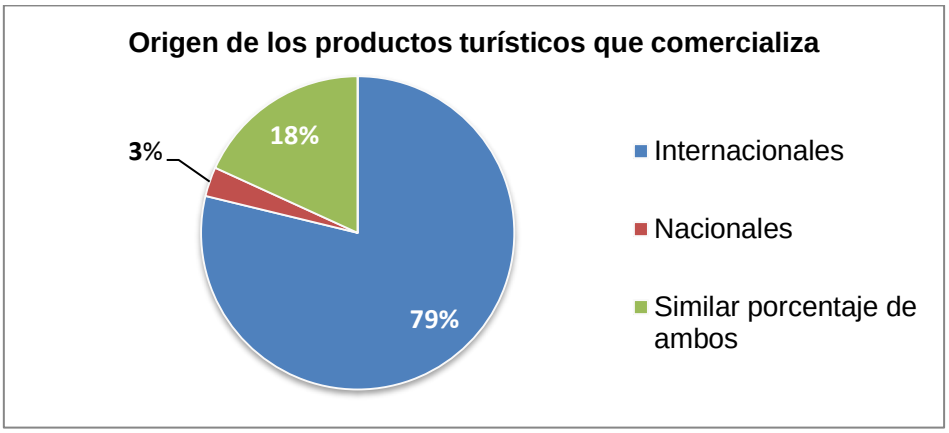
7.2.3 Origen de los productos turísticos

En este caso se indagó sobre el origen de los productos turísticos comercializados por estas agencias.

En la encuesta se presentaron 4 opciones para elegir:

- **Internacional:** Cualquier producto turístico fuera de la República Argentina.
- **Nacional:** Cualquier producto turístico sólo dentro de la República Argentina.
- **Similar porcentaje de ambos** (Internacional y Nacional)
- **Opción libre** si los porcentajes era disimiles.

Gráfico 3. Origen de los productos turísticos



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron:

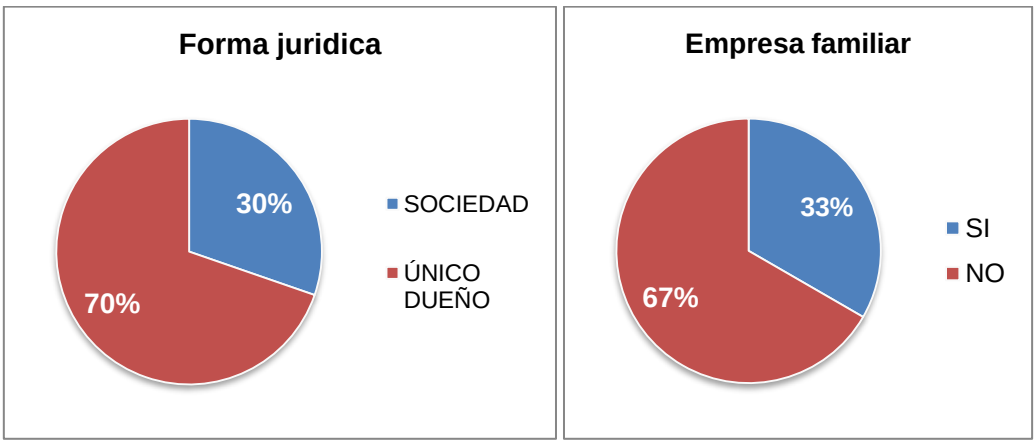
- El 97% de las agencias comercializa productos turísticos internacionales.
- El 18% refirió también comercializar de origen nacional, es decir, comercializan tanto viajes al exterior como dentro del país.
- El 3% (1 agencia) manifestó sólo de origen nacional.

7.2.4 Forma jurídica

En este apartado se indago sobre la forma jurídica que habían adoptado estas empresas. Es uno de los primeros pasos para quien quiera habilitar una agencia de viajes. La elección, ya sea una sociedad o único dueño, presenta en ambos casos ventajas e inconvenientes asociados a cada figura. No hay criterios generales para determinar cuál es la más adecuada, por ello se deben analizar bien las opciones para elegir aquella que mejor se adapte al proyecto.

Además, se indago sobre si la empresa era familiar o no y si tenían sucursales, para contar con datos más precisos para realizar la caracterización.

Gráfico 4. Estructura jurídica



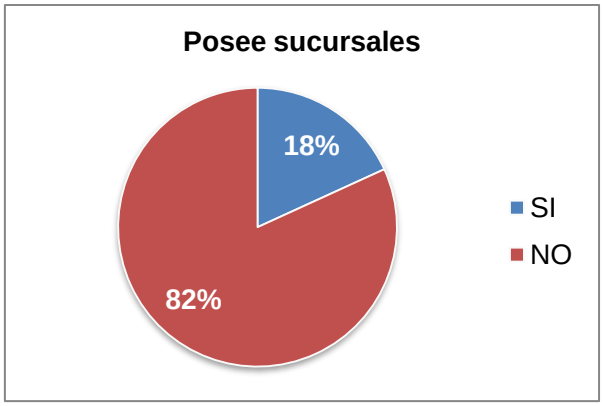
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron:

- El 70% de las agencias, la propiedad corresponde a único dueño

- El 30% restante corresponde a algún tipo de sociedad
- El 33% de estas agencias son empresas familiares

Gráfico 6. Empresa con sucursales



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, el 18% (6 agencias) poseen sucursales.

7.2.5 Tamaño según criterio de cantidad de personal

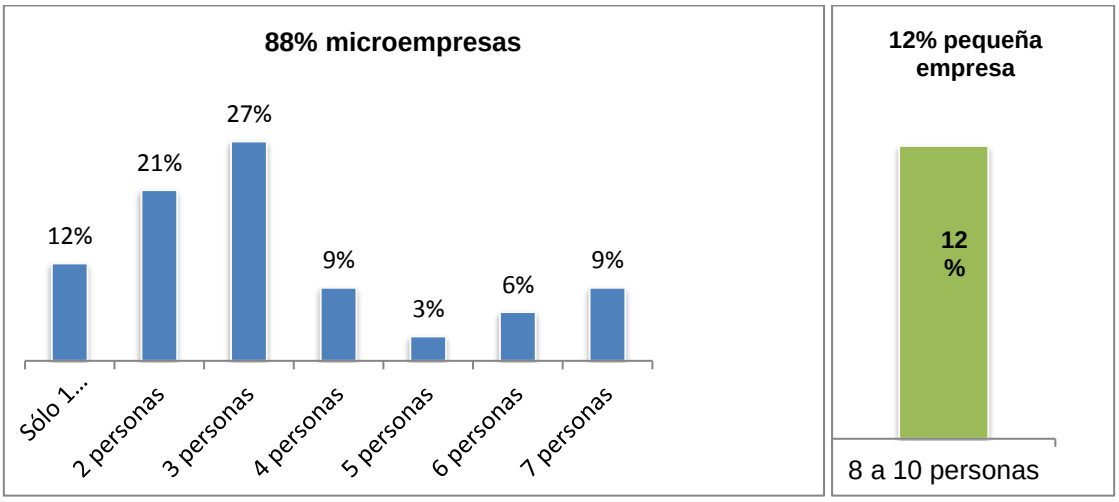
Para poder conocer el tamaño de las agencias relevadas se consultó la cantidad de personal que trabajaba en planta permanente.

Para realizar la clasificación como microempresa y pequeña empresa, se tomó como referencia la clasificación de la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción.

El 09 de mayo de 2018, a través de la resolución 154/2018 fue incorporada la variable de personal empleada de manera concurrente con las ventas, para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría Pyme.

A partir de esta nueva clasificación, la cual incluye a los comisionistas (definición que agrupa a las agencias de viajes) dentro de la categoría Pyme, permite reconocer a las agencias de viajes con una consideración más acorde a la realidad respecto del tamaño de las empresas en función de su capacidad de trabajo como intermediarios, que respecto de la facturación, permitiendo la incorporación de un mayor número de empresas que pueden participar de los beneficios como los que se promueven a través de la Ley Pyme.

Gráfico 4. Dimensión



Fuente: Elaboración propia

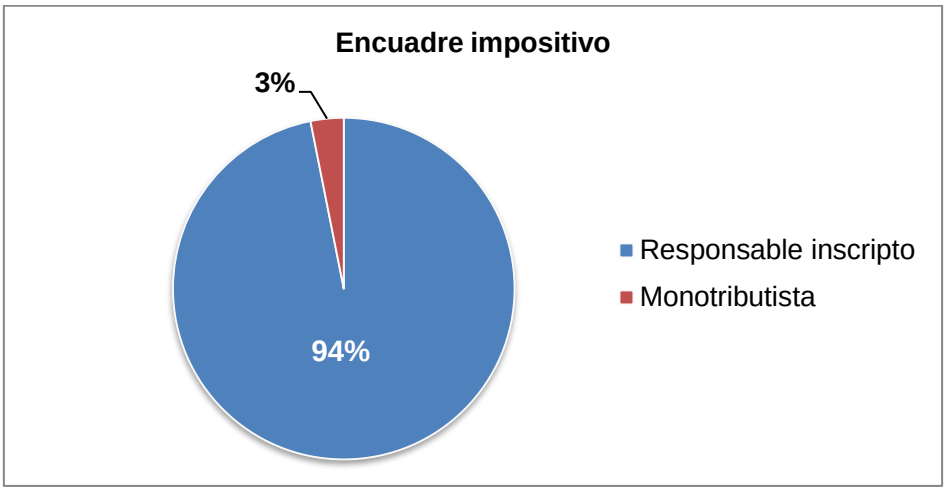
- En este caso, el 88% de las agencias encuestadas corresponden a la categoría de microempresa que contempla hasta 7 empleados.
- Dentro de esa categoría, el 60% de estas agencias tiene una planta permanente que está en el rango de 1 a 3 empleados principalmente.
- El 12% restante corresponde a la categoría de pequeña empresa (8 a 10 personas en planta permanente)

7.2.6 Encuadre impositivo

De las 33 agencias encuestadas, sólo una opera bajo el régimen del monotributo. Un dato no menor, es que esta agencia tiene 1 año operando en el mercado.

Casi el 100% está en el régimen de Responsable Inscripto debido a que la facturación anual bruta que tiene una agencia de viajes emisiva se encuadra dentro de esta figura. Una de las razones principales es que el costo de un viaje al exterior, que generalmente es en moneda extranjera, influye en que se exceda con mayor facilidad el máximo de facturación anual para poder mantenerse en la categoría del monotributo.

Gráfico 6. Encuadre impositivo



Fuente: Elaboración propia

7.2.7 Antigüedad en el mercado

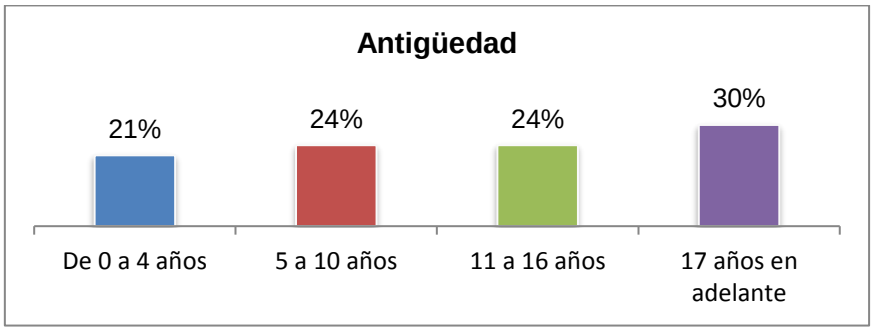
El criterio que se utilizó para realizar el primer rango de antigüedad fue establecido a partir de lo que se conoce como Valle de la muerte, idea extraída del libro negro del emprendedor de Trias de Bes (2007)

El valle de la muerte es un momento. Corresponde al primer lapso donde los nuevos proyectos no logran ingresar más de lo que gastan, es decir, no han logrado su punto de equilibrio. Concluye cuando se encuentra el equilibrio financiero.

La duración de éste depende de diversos factores. En este caso, se tomó como referencia la duración promedio de un contrato de alquiler de una oficina o local comercial en la ciudad de La Plata[10], que se encuentra en el rango de 2 a 3 años.

Se toma por valido el supuesto que aquellas empresas que pasaron el umbral de los 4 años han superado el valle de la muerte, ya que si la empresa, pasado este lapso temporal no alcanzó un equilibrio financiero, es decir, no puede cubrir los costos, no tendría atadura contractual para mantener el negocio, en el caso de que alquile.

Gráfico 7. Antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Hubo porcentajes similares en todos los casos, destacándose aquellas agencias con más de 17 años de antigüedad.

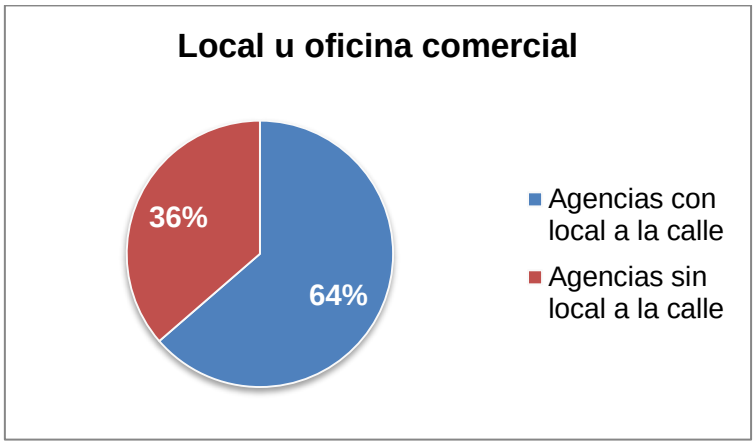
El 78% se considera que son agencias establecidas, ya que tienen por lo menos 5 años operando en el sector, y más del 50% han logrado sobrevivir a los distintos ciclos económicos de Argentina.

7.2.8 Local u oficina comercial

En este ítem, el dato aportado es si la agencia cuenta con local comercial a la calle o no. Es una característica a tener en consideración para analizar si repercute en otras variables, ya que a priori se puede pensar que las acciones comerciales que realizan cada una son diferentes.

[10] Para obtener la licencia habilitante como agencia de viajes, uno de los requisitos es contar con un local u oficina comercial.

Gráfico 8



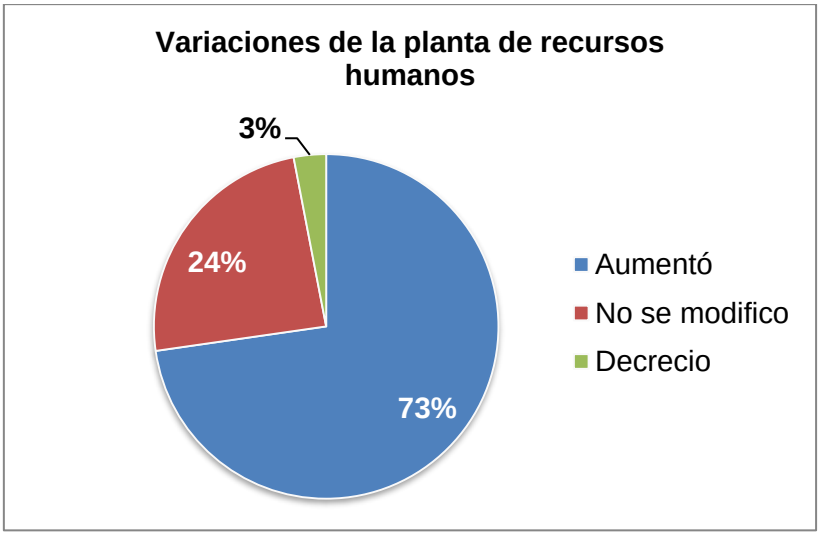
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, el 64% de las agencias encuestadas tiene local a la calle, mientras que el 36% tiene su oficina comercial sin estar a la vista del público en general.

7.2.9 Evolución de la dotación de recursos humanos

El análisis de la evolución de la dotación de recursos humanos, desde que estas agencias comenzaron a operar hasta la actualidad, se realizó con la finalidad de verificar si han crecido o no, basándonos en este único criterio.

Gráfico 9. Evolución de la dotación de RRHH



Fuente: Elaboración propia

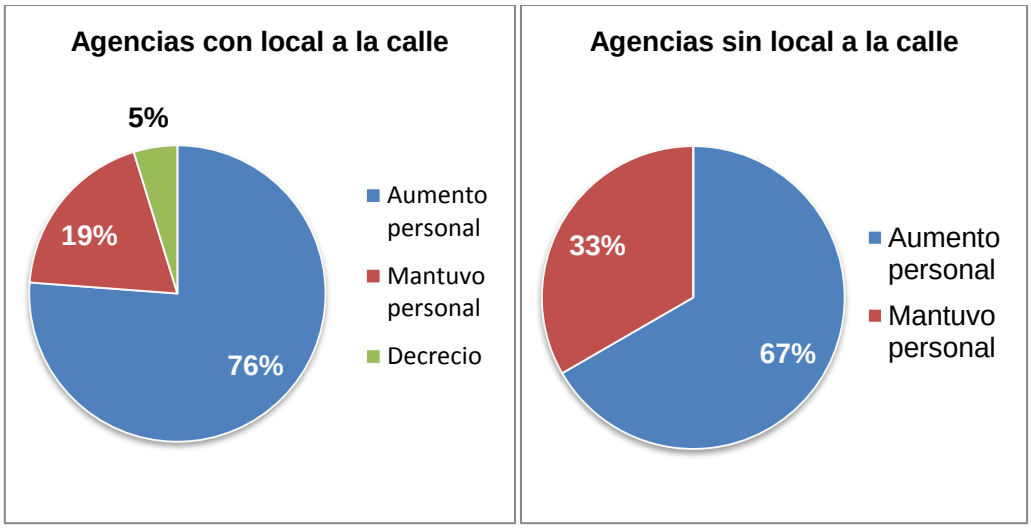
- El 73% aumentó su planta de personal
- El 24% mantuvo la cantidad de personal
- El 3% decreció.

Esta información es concordante con los datos que se mencionaron al comienzo de este trabajo, donde se señaló que, en Argentina, el sector de agencias de viajes había mostrado un crecimiento ininterrumpido desde el año 2007 hasta la actualidad, debido a que las habilitaciones siempre fueron en ascenso.

En este caso se puede observar que estas agencias se mantuvieron estables y un gran porcentaje en crecimiento.

Se analizó también la evolución del personal en las agencias con local a la calle y sin local a la calle, tomando en cuenta que aquellas que tienen visibilidad al público podría pensarse que requieren mayor cantidad de personal para la atención de potenciales clientes, en relación con aquellas agencias que no cuentan con local comercial visible. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Gráfico 10. Evolución de la dotación de RRHH según tipo de local comercial



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los gráficos, existe una pequeña diferencia de aumento de la dotación de RRHH, entre aquellas agencias que cuentan con local a la calle, siendo que el 76% de estas han aumentado en relación a las agencias sin local a la calle, de las cuales el 67% incremento su planta operativa.

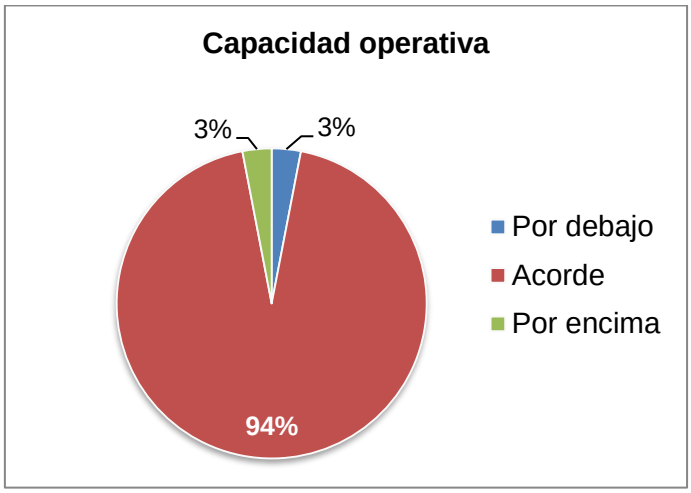
7.2.10 Capacidad operativa

Se indago Sobre la capacidad operativa de la agencia en relación a la dotación de recursos humanos.

El carácter estacional del turismo implica un desafío para todas aquellas empresas del sector a la hora de definir el tamaño óptimo de su planta operativa, con la finalidad de lograr que, durante aquellos periodos de mayor demanda, el personal no resulte sobrecargado, siendo por defecto menos eficiente, y en los periodos donde disminuye la actividad, los costos asociados no excedan los ingresos.

Los resultados que se obtuvieron en relación con este ítem son los siguientes:

Gráfico 11. Capacidad operativa



Fuente: Elaboración propia

- Por debajo: Exceso de demanda para el personal con que cuenta la agencia
- Acorde: Relación optima entre demanda y personal
- Por encima: Exceso de personal en relación con la demanda

El 94% de las agencias encuestadas considera que su capacidad operativa en relación con la demanda es óptima, teniendo en cuenta la fluctuación entre periodos de mayor o menor actividad.

Resumen de este apartado

Las agencias encuestadas son en su mayoría microempresas, consolidadas en el ámbito local, ya que un amplio porcentaje de estas sobrepasa los 5 años en el mercado, evidenciando además un crecimiento, debido al aumento de su planta operativa, con un volumen bruto de facturación anual que las encuadra en la categoría de responsable inscripto.

En su mayoría operan bajo la categoría de EVT, donde su actividad principal está enfocada en el turismo emisivo, comercializando productos turísticos, particularmente de origen internacional.

Son empresas que emplean mano de obra local y su existencia permite la venta formal y su consecuente tributación al fisco, cumpliendo con regímenes de información, ya que son empresas reguladas por la Secretaría de Turismo de la Nación.

Desde una perspectiva macroeconómica, en relación a aspectos vinculados al comercio exterior, la actividad de estas agencias, que se dedican al turismo emisivo, es considerada como una importación no tradicional, ya que la salida de nacionales al exterior implica pagos de divisas a otros países.

8. Aplicación del modelo Canvas

El modelo de negocio actual de las 33 agencias encuestadas, de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), implica un resumen de los siguientes elementos: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales utilizados, relación con los clientes, principales fuentes de ingresos, recursos clave, socios clave y estructura de costos.

Luego de un primer análisis global (total de las encuestas), se verificaron relaciones interesantes por parte de la tesista en cuanto a las coincidencias entre las respuestas de estas empresas.

Con la pregunta que solicitaba identificar el rango de edad predominante de los clientes, se verificó que el 51% de las agencias estaban enfocadas en el segmento que se ubica entre los 25 a 35 años, y en menor porcentaje los de 18 a 24 años. En contraposición al otro 50% de agencias que tienen frecuencia cero en esas opciones.

Estos dos rangos etarios identificados en la mitad de las agencias encuestadas integran lo que se conoce como generación Y o Millenials, jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, que entre varias de las características con que se los identifica, se los describe como jóvenes que gozan de un mayor poder de consumo, ya que nacen en un momento en que el consumismo esta socialmente aceptado y profundamente arraigado como estilo de vida. Simonato y Mori (2015)

Por lo tanto, se dividieron los resultados de las encuestas para analizar, por un lado, aquellas agencias que tienen entre su mercado objetivo a los millenials (51% de los encuestados) y por el otro al resto de las agencias que tienen un mercado objetivo que comienza a partir de los 36 años en adelante (49% de las agencias). En estos rangos entrarían el segmento conocido como Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) y la generación X (nacidos entre 1965 y 1979). Simonato y Mori (2015)

En el análisis de identificaron variables similares entre ambos modelos, y aquellos que tenían una preponderancia mayor en alguno de los dos. El siguiente gráfico fue estructurado ubicando, en cada extremo del cuadro, los elementos que presentaban mayor porcentaje en cada modelo, y en el centro los elementos comunes a ambos.

Como se mencionó en el apartado de técnica de análisis, para obtener las variables más significativas en cada bloque, se analizaron, además de las preguntas especificas que corresponden a ese bloque, respuestas que apuntan a otro ítem del lienzo, pero que mantienen una relación directa, y permite incorporar más elementos para cerciorar la información[11].

[11] En el apartado de Anexos se encuentra disponible la información de las encuestas.

8.1 Características de los modelos

Modelo tipo 1: Agencias cuyo mercado objetivo comienza en el rango de edad de 36 años en adelante

Modelo tipo 2: Agencias cuyo mercado objetivo incluye a los Millenials.

Bloques	Modelo tipo 1	Elementos compartidos	Modelo tipo 2
1. Segmento de clientes	Familias de clase media de la zona de La Plata y alrededores y parejas de adultos mayores del mismo sector social	Personas de 36 años en adelante que viajan por motivos de ocio, radicados principalmente en la ciudad de La Plata y Gran La Plata (Los Hornos, Villa Elisa, City Bell, Gonnet, etc)	Jóvenes Millenials que exploran sus primeras experiencias internacionales de viaje. Principalmente parejas, grupos de amigos e individual.
2. Propuesta de valor	Seguridad en la experiencia de viaje. Viajes a medida, diseños del producto o adaptaciones específicas.	Asistencia en el armado del itinerario, exploración de destinos. Red de contención previa y durante el viaje. Productos y servicios turísticos de calidad.	Precio competitivo, Variedad de alternativas ya sea, viajes a medida o paquetes grupales y destinos exóticos. Variedad de opciones de pago y financiación.
3. Canales	Contacto personal frecuente en especial en los primeros contactos. Canales no personales, especialmente mail y teléfono.	Recomendación boca a boca. Contacto personal ya sea para iniciar la relación, o a modo de cierre.	Redes sociales (réplicas y posteos) Canales no personales, especialmente whatsapp.
4. Relación con el cliente	Contención y conocimiento de sus necesidades, asegurando repetir experiencias previas.	Trato personalizado y directo. Confianza y seguridad	Apertura para realizar modificaciones y rediseños del producto o adaptaciones específicas.
5. Flujos de ingresos	Provenientes principalmente de viajes a medida compuestos por lo menos con dos productos turísticos. Rentabilidad promedio 16 a 20%	Comisión percibida de la venta de productos y servicios turísticos: • Tickets aéreos • Alojamiento • Asistencia al viajero • Cruceros Rentabilidad promedio 11 a 15 % Todos los medios de pago	Provenientes de salidas grupales propias. Rentabilidad promedio 06 a 10 %
6.Recursos Clave	Recursos de personal calificado que haya vivenciado parte de las	Servicio de internet Tecnología para promocionar los	Recursos de personal calificado con estudios específicos en turismo.

	experiencias o tenga capacitación en el tema y transmita seguridad y seriedad.	servicios y dar apoyo (soporte) al pasajero Local u oficina comercial	Posicionamiento en redes sociales Recursos económicos para poder ofrecer facilidades de pago a los clientes.
7. Actividades clave	Cotización y armado de viajes con adaptaciones específicas. Negociar condiciones y comisiones con los operadores mayoristas.	Cotización y armado de viajes individuales (a medida) Capacitación continua del personal. Asesorar, informar o resolver contingencias de los clientes. Intermediar entre el Tour operador y el cliente final. Diseño web	Armado de paquetes grupales. Integración con otros buscadores
8. Socios clave	Profesionales de soporte tecnológico.	Tour operador (TTOO) por poder de negociación frente a prestadores de servicios y entidades financieras. Prestadores directos de los servicios	Profesionales de diseño y actualización en la web. Profesionales de marketing
9. Estructura de costos	Alquiler del local u oficina comercial. Otros profesionales (Contador y soporte tecnológico)	Impositivo Sueldos y cargas sociales Costos fijos entre el 31% y 60% Costos variables entre 0% y 30%	Publicidad en redes sociales Profesionales de marketing

Fuente: Elaboración propia

8.2 Análisis complementario

El modelo de negocios de las agencias de viajes encuestadas presenta características y comportamientos similares. Sin embargo, aquellas agencias que en su mercado objetivo incluyen a los Millenials, permitieron encontrar diferencias, como se muestra en el gráfico anterior, principalmente en los siguientes bloques:

- La propuesta de valor
- Los canales de distribución utilizados que son más efectivos para llegar a ellos
- El tipo de relación
- El índice de rentabilidad
- Los servicios por los que pagan
- Los socios clave

Merece una mención especial la importancia del operador mayorista en el modelo de negocios de estas empresas, siendo el principal aliado comercial en el 100% de los casos.

El Tour Operador o Agencia mayorista de viajes, por su tamaño e influencia en el mercado turístico, tiene gran poder de negociación frente a los prestadores de servicios directos para conseguir plazas a un precio más bajo.

También gestionan acuerdos financieros con entidades bancarias y diversos medios de pago online, como mercado pago, todo pago, entre otros, que en el caso de agencias de viajes de menor porte no pueden negociar.

Por este motivo, las agencias minoristas pueden acceder a tarifas preferenciales de los distintos productos turísticos para poder competir en el mercado, y ofrecer a sus clientes diversas facilidades de pago en cuotas con y sin interés, como tarjeta de crédito, por ejemplo, según los convenios que tenga el operador mayorista.

8.2.1 Utilidad y facilidad de análisis a partir del lienzo Canvas

Utilizando esta metodología, fue posible encontrar dos modelos de negocio, que, aunque comparten elementos en común, también presentan características propias.

Como se explicó en el apartado de la metodología Canvas, el soporte visual que presenta el lienzo, condensando en una o pocas hojas diversos componentes de una manera simplificada, ayudan a convertir y visualizar las asunciones tácitas, en información explicita que, además de permitir la validación de una idea de negocio y describir el mismo, colabora a la reflexión de la organización en pos de mejorar su eficiencia y rendimiento.

Ejemplo:

En este caso en particular, se puede observar en el lienzo, que las agencias del Modelo Tipo 2, son las que tienen mayor diversidad de segmentos de clientes en su mercado objetivo, a su vez, son las que obtienen un margen de rentabilidad menor en relación con las del modelo tipo 1.

- Uno de los segmentos de clientes le reporta una rentabilidad del 6 al 10%
- Los otros segmentos, una rentabilidad del 11 al 15%

Se podría plantear en este caso, reflexionando sobre estos componentes:

¿Qué sucedería si estas agencias quitasen el segmento de mercado menos rentable?

¿Podrían hacerlo o necesitan de ese segmento menos rentable para atraer a aquel que es más rentable?

¿El volumen de ventas que genera ese segmento menos rentable, en sumatoria, remite un gran volumen de ingresos?

Si se deshiciesen de los clientes menos rentables ¿Se podrían reducir recursos y costos y además mejorar el servicio que se le ofrece a los clientes más rentables?

Obviamente, se requiere la capacidad del observador para cuestionar o analizar las distintas variables de su modelo de negocio. Pero es indudable, que el hecho de visualizar en una hoja todos los componentes y las sinergias que se presentan entre ellos, facilita y simplifica esta tarea.

Más allá que en este trabajo no está previsto profundizar en las características y comportamientos de los segmentos de mercado, porque no es el objetivo planteado, y además, porque el tema merecería una investigación aparte; si se considera oportuno resaltar la importancia que tiene para una empresa conocer las características y motivaciones de sus mercado objetivo.

Perder el foco de quién es el cliente y las razones por las que acude a la organización y está dispuesto a pagar por una propuesta de valor, conlleva consecuencias que pueden llevar incluso al cierre de la empresa, por la simple razón que se invierten recursos en actividades y acciones que no son valoradas por el cliente y por lo tanto no estará dispuesto a pagar por ello.

9. Conclusiones y respuestas a los objetivos de la tesis

En respuesta a la pregunta planteada en el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, de indagar cuál es el modelo de negocios de las agencias de viajes de la ciudad de La Plata, analizando los nueve bloques que propone la metodología Canvas, se arribó a los siguientes resultados:

1. El modelo de negocios de las agencias de viajes encuestadas presenta características y comportamientos similares. Estas similitudes son conocidas como patrones de modelo de negocio.

2. En relación con el tipo de actividad, como se mencionó en las páginas anteriores, todas son agencias de tipo emisivas, que comercializan principalmente productos turísticos de origen internacional.

3. No son empresas especializadas en un producto específico, o un segmento de clientes en particular. Atienden a varios segmentos de mercado según rango etario. La decisión de enfocarse en muchos nichos de mercado puede tener su explicación en que cada nicho, de manera individual, tiene una baja rentabilidad, pero en su conjunto son rentables.

4. Ofrecen una amplia gama de productos, que por separado tienen un volumen de venta relativamente bajo. Su rentabilidad se basa en la suma de pequeños ingresos procedentes de una gran variedad de productos o servicios turísticos (boletos aéreos, alojamiento, asistencia al viajero, alquiler de vehículo, otros) y no en la especialización de producto.

5. El hecho de que no sean empresas especializadas en un segmento o en un producto en particular, tiene como ventaja que pueden tener mayor adaptabilidad ante los cambios que se puedan suscitar en el mercado, como cambio en los gustos de los consumidores, o algún inconveniente con el tipo de producto turístico.
   La desventaja que presenta esto, es que ninguna agencia se destaca sobre otra, es decir, todas hacen lo mismo.

6. El tipo de turismo o viaje corresponde al segmento vacacional (viajes por motivo de ocio, recreación, otros)

7. El recurso humano es de vital importancia en este modelo de negocio, el cual requiere personal capacitado, que cuente con conocimientos específicos del rubro y de los distintos productos turísticos que comercializa la agencia, ya que son fundamentales para el valor agregado que estas empresas brindan a sus clientes, como son asesoramiento, información y asistencia técnica en la experiencia global del viaje.
   Más allá de estar en la era de la hiper conectividad y de la facilidad que encuentra el consumidor para contratar servicios turísticos de manera online, se presentan algunos inconvenientes que reafirman la validez de la figura del agente de viajes asesor:

   - Actualmente internet proporciona un caudal de información y propuestas en la web de una magnitud tan grande, que en ocasiones se torna confuso e incluso difícil verificar la veracidad de dicha información.

   - Contingencias que suceden en un viaje, como por ejemplo cancelaciones o reprogramaciones por parte de las aerolíneas, donde el

turista no sabe a quién recurrir dado que estas empresas se manejan por medio de canales impersonales.

8. Las agencias de viajes encuestadas manifestaron que el cliente valora la asistencia y contención que encuentra en una agencia de viajes de este tipo ante, durante y post viaje, es decir, ante cualquier contingencia saben que hay alguien del otro lado que responde a las diligencias.

9. Estas agencias diseñan viajes de manera personalizada utilizando las herramientas de internet[12], y luego efectúan la reserva vía correo electrónico u otro medio tradicional como teléfono. Es decir, operan con un modelo híbrido en donde se combinan herramientas tanto on-line como off- line.

10. Tienen un costo fijo que se encuentra en el rango del 31% al 60%, donde los impuestos, sueldos y cargas sociales son los más importantes, seguidos por el costo del alquiler para aquellas que no poseen local propio.

11. En relación con las conclusiones del trabajo de investigación sobre agencias de viajes de la ciudad de La Plata, realizado por la Licenciada Meder (2014), el cual se mencionó al inicio de este trabajo, se pudo observar un cambio contundente en las siguientes variables:

Año 2014	Año 2018
No se utilizan las herramientas que ofrece internet para promocionar	Se realiza la publicidad fundamentalmente a través de redes sociales como facebook, Instagram y Whatsapp. Google adwords
Publicidad en medios tradicionales como anuncios en diarios y revistas, radios y televisión	No se utiliza la publicidad tradicional
Se prioriza el contacto personal sobre el resto de las opciones. Principal canal, el local u oficina comercial	Se diversificó el tipo de contacto y canales: - Whatsapp - Email - Redes sociales - Teléfono - Local u oficina comercial

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro, en 4 años se han modificado elementos del modelo de negocio, principalmente en lo que se refiere a los canales de comunicación, donde queda en evidencia cómo estas empresas tuvieron que adaptarse a las nuevas formas de comunicación.

10. Reflexión de la tesista

La escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores transforman el panorama empresarial y reestructuran muchos sectores e industrias, exigen a todas las empresas (o por lo menos a aquellas que quieren mantenerse en el mercado) que cuestionen, analicen y reflexionen de manera permanente sobre sus modelos de negocio, para adaptarse de manera propositiva, crear valor y crecer dentro del mercado.

Las características y componentes del modelo de negocio de agencias de viajes de la ciudad de La Plata, presentado en este trabajo, puede ser de utilidad ya sea para los

[12] Tales como Facebook ads, Google Ads

nuevos emprendedores que quieran incursionar en este rubro, dónde van a encontrar las condiciones previas a tener en cuenta, o para aquellas empresas de turismo, en particular las de este caso de estudio, que no hayan reflexionado sobre las fortalezas y limitaciones de sus modelos de negocio, y puedan encontrar en este trabajo las premisas para su desarrollo y las interdependencias entre los elementos que crean valor para el cliente y para la propia organización.

11. Bibliografía

Acerenza, Miguel (1990). Agencias de viajes: Organización y operación. Trillas. Mexico.

Altes Machin, Carmen (1993). Marketing y Turismo. España

Barcos, Santiago. (2009). Una aproximación teórica practica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. Ediciones Haber. La Plata, Argentina.

Boullon, R. (1991). Un nuevo tiempo libre: tres enfoques teorico – prácticos. Trillas. Mexico DF

Casadesus – Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 8 (2), 123 – 149-

Chiavenato, Idalberto. (1999). Administracion de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Mexico

Drucker, P. (1954). The practice of Management. Harper and Row Publishers. New York

Drucker, P. (1979). The Practice of Management. Pan Books. Londres

Drucker, P. (1994). The theory pf the business. Harvard Business Press.

Ferreira Herrera, D.C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y desarrollo, 23 (107), xx-xx. doi: http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252

García, Alejandro (2012). "Algunas consideraciones sobre la actividad turística." Revista Notas en turismo y economía Nº4. pp. 7-43.

Guerrero, M., González, A. (2016). Utilización del modelo diagnóstico CANVAS en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. Ciencias administrativas, (9), 005. doi:10.24215/23143738e005

Johnson, G., Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Pearson educación, S.A., Madrid.

Leiper, N. (1990). Tourism Systems. Department of management Systems, Occasional Paper, 2. Massey University, Auckland, New Zeland.

Llorens, Georgy, (2010). Una perspectiva al concepto de Modelo de Negocios. Universidad libre de Ciencias empresariales y tecnológica. Bruelas

Lopez Perez, Ricardo, (2012). Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holistico. Universidad Autonoma de Madrid. Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales. Madrid

Magretta, Joan (2002). Why Business Models Matter. Hardvard Business School Publishing Corporation.

Margalef, Jordi. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa. Mc GRAW-HILL/ interamericana de España S.A. Madrid

Meder Rio, Luz Marina, (2014). Las oportunidades que ofrece marketing online. El escaso empleo que las agencias de la ciudad de La Plata hacen de las herramientas

del marketing online (tesis de grado). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Mónaco, Javier Alejandro, (2017). La vocación emprendedora del contador público. Análisis y comparación con otras profesiones universitarias (tesis de maestría). Facultad de ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata, La Plata, Argentina.

Observatorio económico de agencias de viajes de la República Argentina (OEA.TUR) (2016). Anuario 2016. Buenos Aires, Argentina.

Osorio, Maribel (2005). La teoría de los sistemas aplicada al turismo. Mexico

Osterwalder, A (2008). Business model innovation blogspot. www.businessmodelinnovation.blogspot

Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2011). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons

Porter, Michael. (1985). The competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Freepress. New York.

Preciado, Mariana (2011). Modelo de negocios: Propuesta de un marco Conceptual para centros de productividad. Universidad Nacional de Colombia. Bogota.

Ries, A., Trout, J. (1989). Posicionamiento. Mc GRAW-HILL/ interamericana de España S.A. Madrid

Timmers, P. (1998). Business Models for electronic markets. Electronic Markets, 8 (2), commercenet, 3 – 8.

Trias de Bes, Fernando. (2007). El libro negro del emprendedor. Empresa activa. Argentina.

World tourism organization (UWNTO) (1998). Introducción al turismo. Madrid.

World tourism organization (UWNTO) (2018). Panorama del turismo internacional, edición 2018. Madrid.

Zott, C. Amit, R. (2011). The business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Managment 37.

Sitios web consultados

Sitio oficial de la Organización Mundial de Turismo (OMT) – www.unwto.org. Visitado entre junio y noviembre de 2018

Sitio Oficial de la Secretaria de Turismo de la República Argentina (Sectur) www.turismo.gob.ar / https://www.argentina.gob.ar/turismo/agencias-de-viaje visitado entre mayo y octubre de 2018

Sitio oficial de la Federación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (FAEVYT) www.faevyt.org.ar visitado entre marzo y octubre de 2018

12. Anexos

12.1 Encuesta (Modelo)

Encuesta modelo de negocios

Agencias de viajes minoristas platenses

*Obligatorio

1. **Dirección de correo electrónico** *

2. **Cargo en la empresa** *

Marca solo un óvalo.

Dueño

Socio

Otro:

3. **Edad del encuestado/a** *

Marca solo un óvalo.

18 - 24

25- 35

36 - 45

46 en adelante

4. **Sexo** *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

5. **¿Tiene sucursales?** *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. **¿La agencia es una empresa familiar?** *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7. **La propiedad de la agencia corresponde a:** *

Marca solo un óvalo.

Único dueño

Sociedad

Otro:

8. **Indique a qué tipo de turismo se dedica la agencia** *

Marca solo un óvalo.

Emisivo

Receptivo

Ambos

9. **Indique en qué categoría se encuentra inscripto** *

Marca solo un óvalo.

EVT (Empresa de viajes y Turismo)

AT (Agencia de Turismo)

AP (Agencia de pasajes)

10. **Indique su categoría impositiva** *

Marca solo un óvalo.

Monotributista

Responsable inscripto

Otro:

11. **¿Cuántos años lleva operando en el mercado?** *

12. **¿Cuántas personas trabajaban cuando abrió la agencia incluyendo al/ los propietarios?** *

13. **¿Cuántas personas trabajan actualmente incluyendo al/ los propietarios?** *

Modelo de negocio

Las preguntas son formuladas en base a los nueve módulos del modelo Canvas

14. **Indique cuáles piensa que son los motivos por los que sus clientes compran en su agencia** *

Puede elegir hasta 6 opciones. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

Calidad del asesoramiento

Seguridad (reducción de riesgos al ser una agencia física)

Precio competitivo

Marca / Estatus

Facilidades de pago

Calidad de los productos turísticos

Asistencia técnica ante, durante y post viaje

Comodidad

Innovación

Otro:

15. **El origen de los productos turísticos que comercializa la agencia son en su mayoría:** *

En caso de elegir "otro", especifique qué porcentaje corresponde a internacional y qué porcentaje a
nacional

Marca solo un óvalo.

Internacionales

Nacionales

Similar porcentaje de ambos

Otro:

16. **Indique a cuál segmento de clientes atiende mayormente** *

Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

Familias

Individual

Parejas o grupos de amigos

Tercera edad

Organizaciones y empresas (públicas o privadas)

Otras agencias de viajes

Estudiantes (viaje estudiantil)

Otro:

17. **¿En qué lugar residen la mayoría de sus clientes?** *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

Ciudad de La Plata

Gran La Plata (Villa Elisa, Los Hornos, City Bell, Gonnet, Olmos, Etcheverry, otros)

Berisso

Ensenada

Interior de Buenos Aires

Otras provincias Argentinas

Otros países

18. **¿Cuál es el rango de edad predominante de sus clientes?** *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

Hasta 17 años

18- 24 años

25 - 35 años

36 - 45 años

46 - 59 años

60 años en adelante

19. **Indique qué tipo de productos turísticos comercializa mayormente la agencia** *

Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

De negocios/ corporativos

Vacacionales

Eventos deportivos

Eventos culturales (música, teatro, exposiciones, otros)

Destinos exóticos
De estudio
Grupales
Estudiantiles
Otro:

20. **Indique qué canales son más utilizados para comunicarse con sus clientes o acercar una**
propuesta de valor *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.
Local físico
E- mail
Teléfono
Whatsapp
Redes sociales (facebook, Instagram, Twitter, otros)
Página web de la agencia
Publicidad en radios, periódicos, revistas, otros.
Recomendación de clientes
Otro:

21. **Los clientes confirman la compra principalmente:** *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.
En el local u oficina comercial
A través de la página web
Vía email
Vía telefónica
Whatsapp o mensaje de texto
Redes sociales (facebook, instagram, otros)
Otro:

22. **¿Qué tipo de relación considera que tiene con sus clientes?** *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.
Asistencia personal (trato directo con el cliente ante, durante y post viaje)
Fomento de la auto gestión del cliente a través de soportes online (página web de la agencia)
Relación a través de comunidades virtuales (foros, blog, grupos)
Otro:

23. **¿Qué recursos utiliza su empresa para poder operar?** *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.

Local u oficina comercial
Recursos humanos (personal calificado)
Servicio de internet
Tecnológicos (Plataforma on line, motores de búsqueda)
Página web
Redes sociales (facebook, instagram, twitter, otros)
Económicos (para financiación de viajes, contratación de personal capacitado, otros)
Otro:

24. **Indique qué nivel de estudios tiene el personal que trabaja en la agencia** *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.
Licenciado en Turismo
Técnico en Turismo
Guía en turismo
Sin estudios específicos en turismo, sólo experiencia en el rubro
Otro:

25. **Indique cuáles son las actividades más importantes que se realizan en la agencia** *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.
Capacitación continua del personal
Negociar condiciones y precios con agencias mayoristas y/ o proveedores de servicios turísticos
Asesorar y resolver problemas de clientes
Negociar con entidades bancarias fuentes de financiamiento
Gestión y/o mantenimiento de la plataforma web y redes sociales
Cotización y armado de viajes individuales
Cotización y armado de viajes grupales (Un paquete turístico para promocionar en general)
Intermediar entre el mayorista o productor de servicios turísticos y el consumidor final
Otro:

26. **Indique cuáles son sus socios comerciales más importantes** *
Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta
Selecciona todos los que correspondan.
Operadores mayoristas
Prestadores de servicios directos (hoteles, receptivos, otros)
Otras agencias de viajes
Entidades bancarias
Empresas de soporte tecnológico
Profesionales de diseño y mantenimiento web
Otro:

27. **Indique cuáles son los productos que mayormente comercializa la agencia** *

Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

Tickets aéreos

Pasajes en bus

Paquetes (aéreos/ bus + traslados + alojamiento + otros servicios)

Alojamiento

Asistencia al viajero

Cruceros

Salidas grupales propias

Traslados y excursiones

Alquiler de vehículos

Otro:

28. **Indique su capacidad operativa en relación a la demanda que tiene la agencia** *

Marca solo un óvalo.

Por debajo (exceso de demanda para el personal con que cuenta la agencia)

Acorde (relación optima entre demanda y personal)

Por encima (exceso de personal en relación a la demanda)

29. **Indique cuáles son los costos que representan mayor salida de dinero para la agencia** *

Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

Alquiler del local comercial u oficina

Sueldos

Impuestos

Mantenimiento tecnológico

Papelería (Porta vouchers, merchandising, hojas, tinta o tonner, otros)

Capacitación al personal

Innovación en soportes online

Publicidad

Otros profesionales (contador, asesor de marketing, otros)

Otro:

30. **Indique aproximadamente qué porcentaje representan los costos fijos en su empresa** *

Marca solo un óvalo.

0% - 30%

31% - 60%

61% - 80%

81% en adelante

31. **Indique aproximadamente qué porcentaje representan los costos variables en su empresa** *

Marca solo un óvalo.

0% - 30%

31 % - 60%

61% - 80%

80% en adelante

32. **Indique cuál es el margen de rentabilidad promedio que pretende obtener o que obtiene de su actividad** *

Elija la que considere más representativa

Marca solo un óvalo.

01% - 05%

06% - 10%

11% - 15%

16% - 20%

21% - 25%

26% en adelante

33. **Indique los medios de pago que acepta la agencia** *

Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

Efectivo

Deposito o transferencia bancaria

Tarjeta de crédito

Tarjetas de débito

Cheques

Otro:

34. **¿Durante este último año ha realizado inversión en algún desarrollo tecnológico?** *

Puede elegir más de una opción. En caso de elegir "otro", especifique su respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

No se ha realizado ninguna inversión en tecnología

Diseño web

Integración con otros buscadores

Desarrollo mobile

CRM / Back office

Cobro en página web

Otro:

12.2 Datos completos de encuestas

Gráfico con los datos del análisis del 100% de las encuestas

BLOQUES	ANALISIS Y DESCRIPCIÓN
1. Segmento de clientes	Familias, grupos de amigos o parejas y personas de manera individual son los clientes predominantes de estas agencias, radicados principalmente en la ciudad De La Plata y Gran La Plata (Los Hornos, Villa Elisa, City Bell, Gonnet, Olmos, Etcheverry, otros). El rango de edad de estos clientes comienza principalmente de los 36 años en adelante, seguido en menor porcentaje, pero igualmente importante (50%), aquellas personas entre 25 y 35 años. Por el tipo de turismo al que se dedican la mayoría de estas agencias, que corresponde al emisivo internacional, podemos inferir que se trata de un segmento de clientes de clase media en adelante.
2. Propuesta de valor	Asesoramiento personalizado y de calidad, brindado por personal calificado. Seguridad que genera al cliente, al tratarse de una agencia física, donde se puede recurrir, ya sea al local comercial o contactarse por diversos medios, sabiendo quién está respondiendo las inquietudes. Asistencia técnica brindada ante, durante y post viaje.
3. Canales	Para promocionar, contactar y acercar información o asesorar sobre un viaje o servicio individual se utiliza principalmente el email y la recomendación de otros clientes, seguido en similar porcentaje por la utilización de redes sociales (facebook, instagram, Twitter), y en menor medida, pero igualmente representativa whatsapp y el local u oficina comercial. En el momento de la efectivización de la compra, la misma es realizada principalmente en el local u oficina comercial, seguido por whatsapp, email y vía telefónica.
4. Relación con el cliente	Se brinda un trato personalizado y directo, ya que el cliente al comunicarse con el agente de viajes encontrará la asistencia e información que precise para organizar su viaje, pudiendo hacerlo de manera presencial o cualquiera de las otras vías con las que cuente la agencia, según preferencia y comodidad del cliente.
5. Flujos de ingresos	Los ingresos provienen principalmente de la venta de paquetes turísticos armados a medida que incluyen transporte y alojamiento como mínimo, seguido por productos sueltos como tickets aéreos, alojamiento, asistencia al viajero y en menor medida cruceros. Esos productos pueden son pagados con tarjeta de crédito, transferencia o depósito bancario y en menor medida cheque y tarjeta de débito. El 50% de estas agencias obtiene una rentabilidad promedio que oscila entre el 11% y 15%. Un 20% de estas agencias especifico su rentabilidad en el orden del 16% a 20%, mientras que el otro 20% de las agencias lo estableció entre 6% al 10%
6. Recursos Clave	- Recursos humanos. Personal capacitado para ofrecer el valor fundamental de este tipo de negocio que es el asesoramiento y la información al cliente. - Infraestructura. Local u oficina comercial por dos razones, la primera y fundamental, es un requisito para la habilitación de este tipo de negocios y segundo, porque es un canal utilizado

	principalmente para la efectivización de la reserva (venta) - Tecnología. Acceso a servicio de internet ya que todas las tareas de cotización, armado y reserva de viajes se realiza a través de software que requiere este servicio. También se destacó usuario de la agencia en redes sociales (facebook e instagram) y software específico de reservas
7. Actividades clave	El negocio de las agencias de viajes minoristas es la intermediación, por lo que intermediar entre el Tour Operador (agencia de viajes mayorista) y el consumidor final, en estos casos en particular, es la actividad principal. En orden decreciente de importancia fueron mencionadas, cotización y armado de viajes individuales (a medida), asesorar, informar y resolver problemas de los clientes, capacitación continua del personal, negociar condiciones y porcentaje de comisión con los TTOO
8. Socios clave	El principal aliado comercial de estas agencias es en el 100% de los casos el Tour Operador o Agencia mayorista de viajes, ya que estas empresas, por su tamaño, tienen poder de negociación frente a los prestadores de servicios directos para conseguir plazas a un precio más bajo. También gestionan acuerdos financieros con entidades bancarias y diversos medios de pago online, como mercado pago, todo pago, entre otros, que en el caso de agencias de menor porte no pueden negociar. Por este motivo, las agencias minoristas pueden acceder a tarifas preferenciales de los distintos productos turísticos para poder competir en el mercado, y ofrecer facilidades de pago con tarjeta de crédito a sus clientes, según los convenios que tenga el TTOO
9. Estructura de costos	El principal costo que tienen estas empresas es impositivo, dado que su actividad está encuadrada bajo una figura tributaria que no contempla que la agencia de viajes es un intermediario y su rentabilidad es un porcentaje que va en promedio del 10% al 20%. Los sueldos y cargas sociales es otro costo importante, seguido por el alquiler del local u oficina comercial, y en menor medida otros profesionales como contador, programadores web entre otros. Para casi el 70% de estas agencias los costos fijos se encuentran en un rango del 31% al 60% y los costos variables en un rango de 0% al 30%

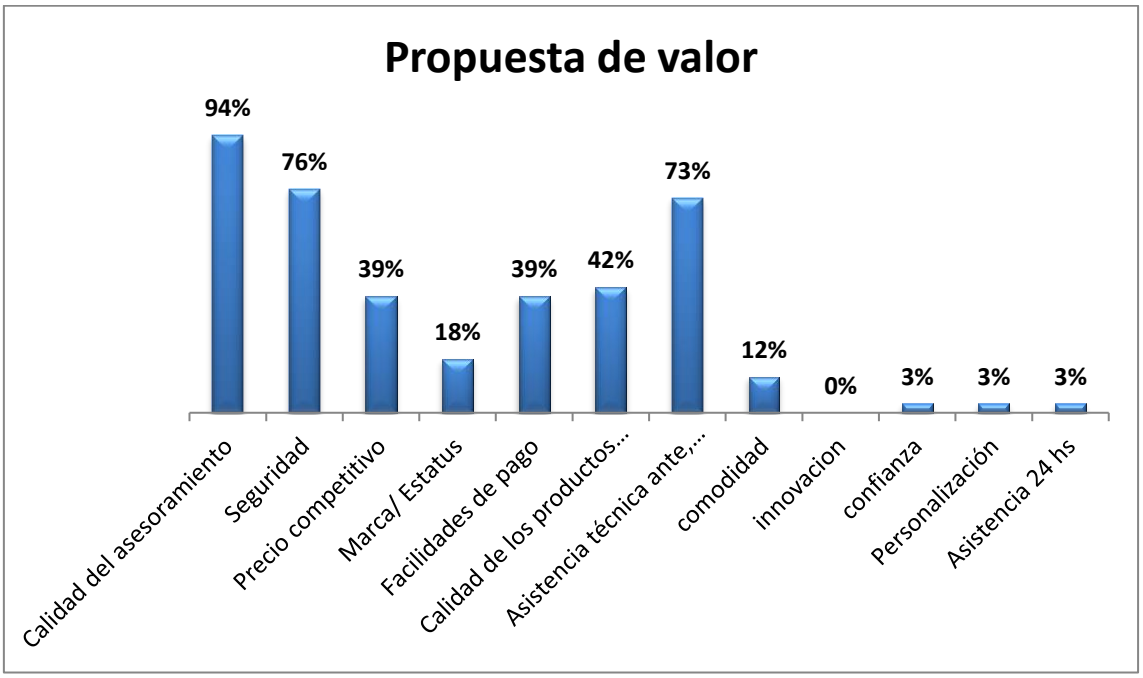
Fuente: Elaboración Propia

12.3 Gráficos individuales

Propuesta de valor

Desde este bloque es de donde parte todo el análisis del modelo de negocios. Es decir, que están ofreciendo estas agencias de viajes a sus segmentos de clientes, es decir, que necesidad o problema están ayudando a resolver.

Quien compra un producto turístico (paquete) o individual (algún producto en particular) tiene a su disposición una gama amplia de empresas online y offline. En este apartado se enuncian los motivos más destacados que manifestaron las agencias relevadas, es decir, estas variables constituyen la propuesta de valor que estas empresas ofrecen a sus clientes:

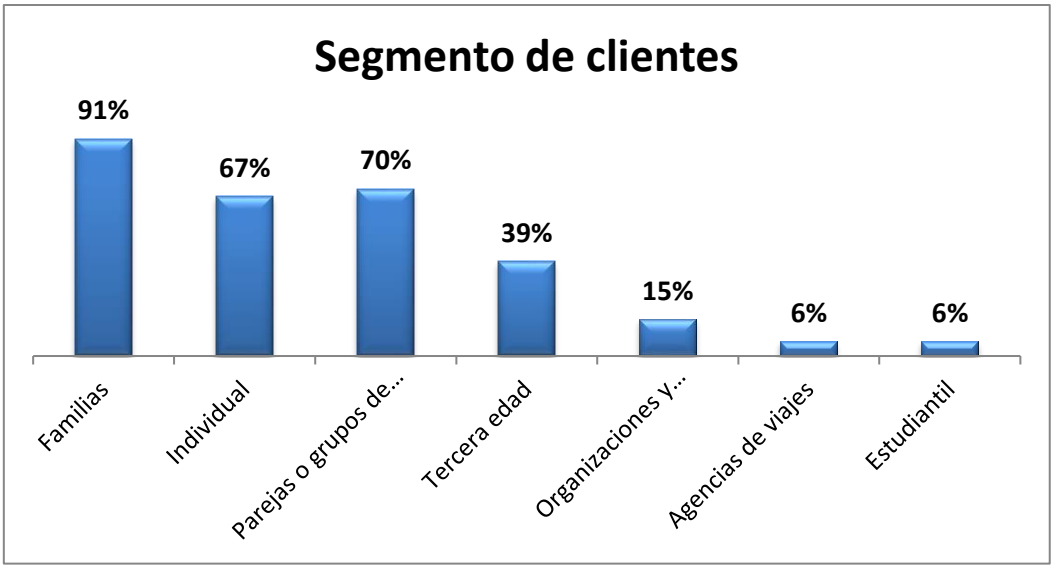


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico hay una variable que se destaca del resto de las opciones que es la Calidad del asesoramiento, donde el 94% consideraron esta opción sobre el resto. Las dos variables con menor porcentaje, pero igualmente destacables son la seguridad que ofrece comprar en una agencia física con el 76% y asistencia técnica brindada en todas las etapas del viaje (ante, durante y post) con un 73%.

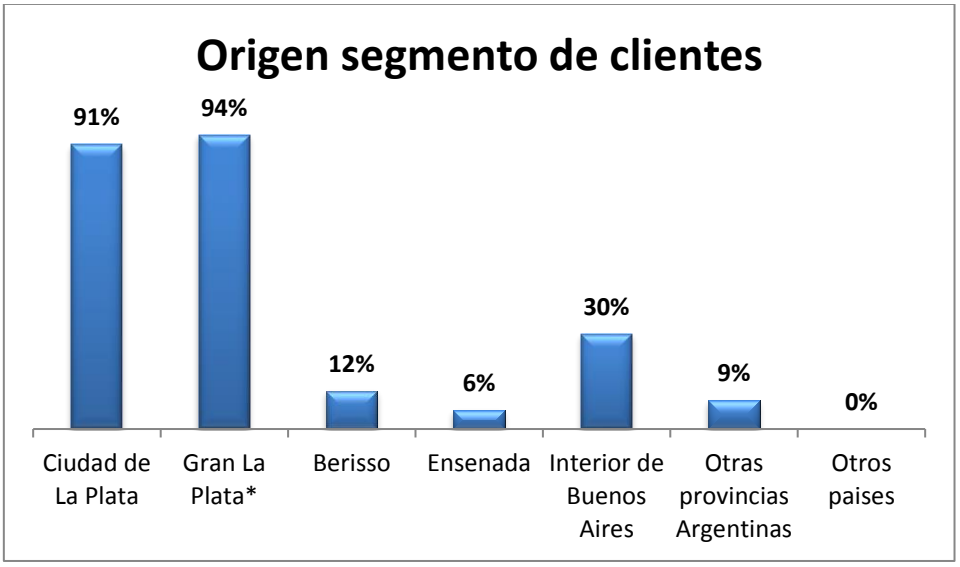
Se puede decir que las variables que componen la propuesta de valor son de índole cualitativa principalmente

Segmento de clientes



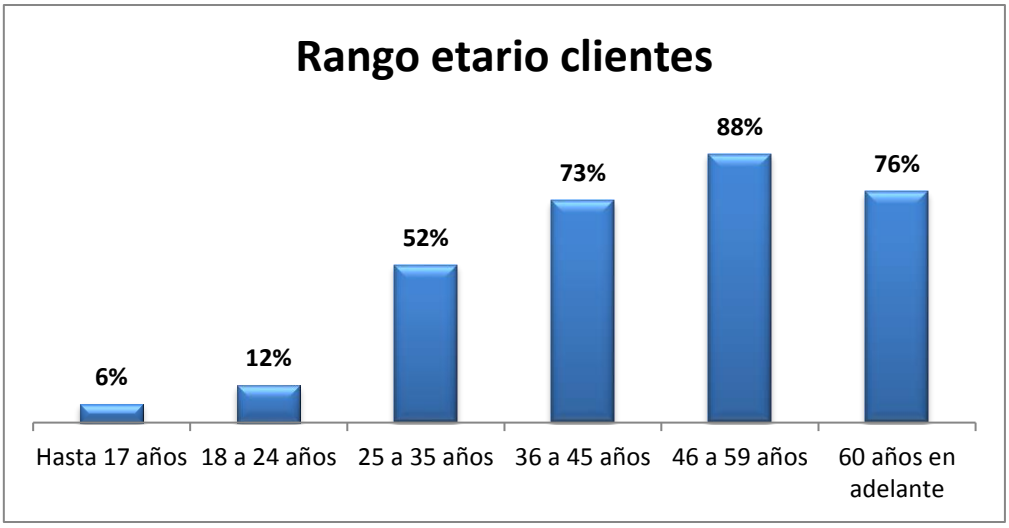
Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a los distintos segmentos de clientes objetivo que tienen estas agencias podemos distinguir los cuatro más relevantes en orden decreciente de porcentaje, tal como se expone en el gráfico. Familias ocupa el segmento más relevante de estos negocios, seguido de parejas o grupos de amigos, individual y finalmente tercera edad. Hay un pequeño porcentaje que apunta a organizaciones y empresas.



Fuente: Elaboración propia

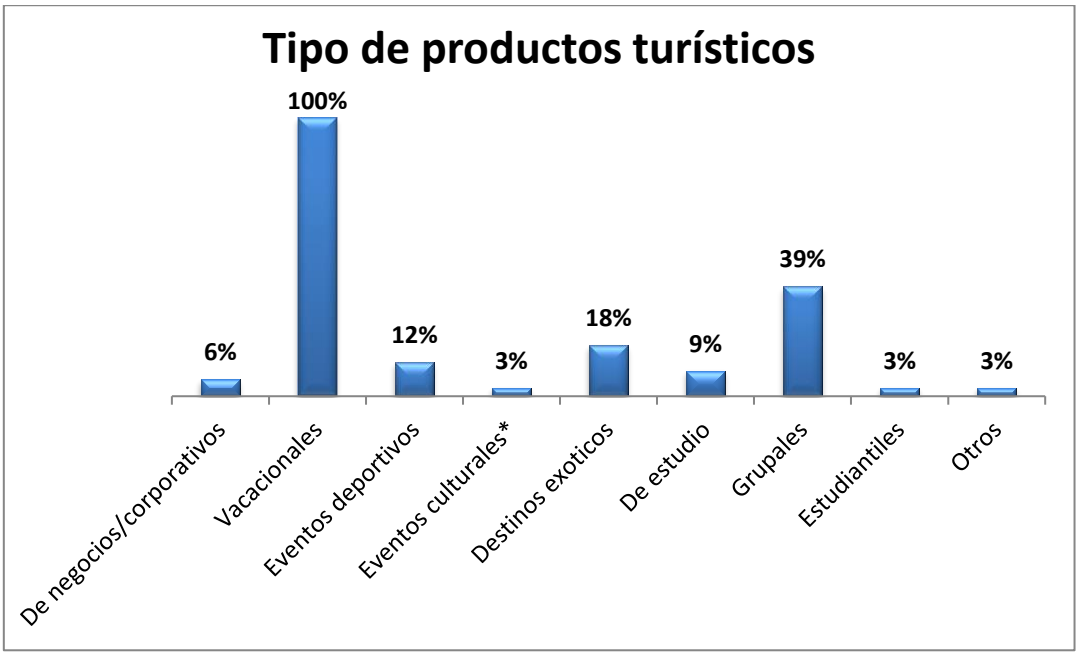
El origen de los segmentos de clientes de estas agencias es principalmente de la ciudad de La Plata y Gran La Plata (Los Hornos, Olmos, Etcheverry, etc) con casi el 100% cada opción. La variable que sigue a estas dos más representativas es interior de Buenos Aires con un 30% de elección.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para este bloque tenemos el rango etario predominante en el cual se destacan en primer lugar personas entre 46 y 59 años, seguidos de personas de más de 60 años, en similar porcentaje el rango que va de 36 a 45 años y finalmente con un 52% el rango de 25 a 35 años.

Finalmente podemos decir que en base al tipo de producto turístico comercializado podremos definir en qué tipo de segmento se encuadran los clientes de estas empresas:



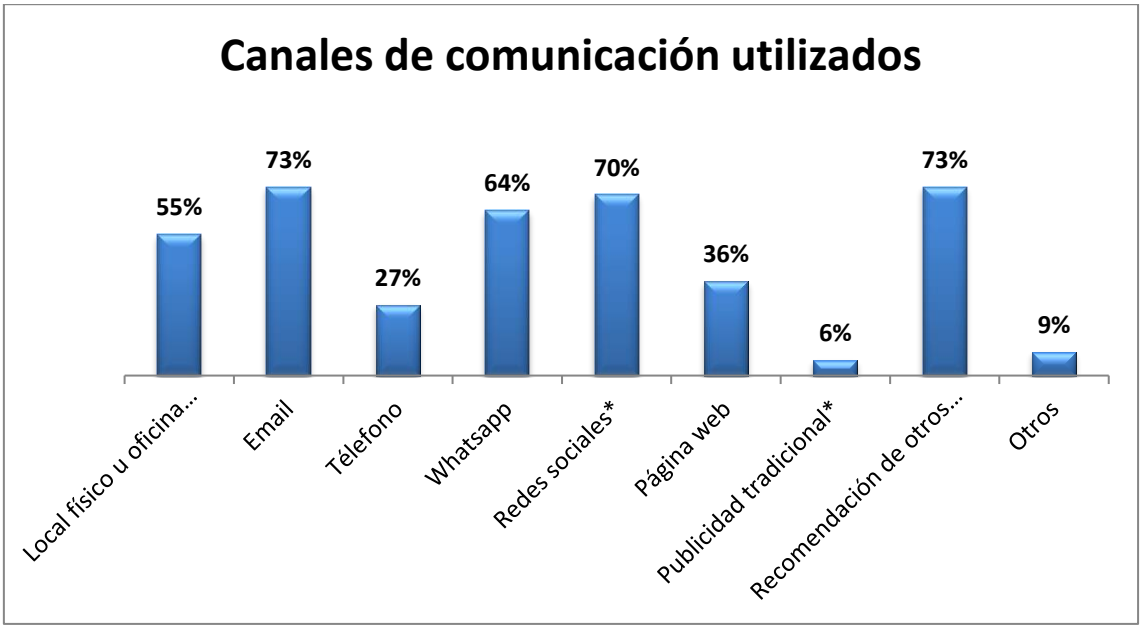
Fuente: Elaboración propia

El 100% de las agencias está abocada al segmento vacacional, es decir, al ocio.

Canales

En este apartado se hizo la distinción entre los canales más utilizados para comunicarse con los clientes y acercar la propuesta de valor (ya sea el presupuesto de un viaje o dar a conocer los productos turísticos promocionados) y por otro los canales a través de los cuales los clientes efectivizan la compra.

Gráfico 1. Corresponde a los canales para acercar o dar a conocer la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

La recomendación de otros clientes, junto al email representan el canal más utilizado, seguido por las redes sociales (facebook, Instagram, Twitter), Whatsapp y el local u oficina comercial. En menor medida se encuentran la página web y el teléfono.

Gráfico 2. Corresponde a los canales más utilizados por medio de los cuales se formaliza la compra

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que los canales a través de los cuales se efectiviza la compra difieren en algunos casos de los que se da a conocer la propuesta de valor. El local u oficina comercial se destaca del resto de las opciones con un 82%, mientras que en orden decreciente de elección tenemos que los clientes confirman y/o efectivizan la compra vía Whatsapp o mensaje de texto, email y finalmente por teléfono.