

PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL EN EL PROCESO DE
VENTA PARA EL EQUIPO DE ASESORES COMERCIALES DE TURISMO
ANDINO. SAN JUAN DE PASTO 2017

DANIEL ALBERTO BENAVIDES JOJOA
SANDRA KATHERINE LÓPEZ MEJIA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017

PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL EN EL PROCESO DE
VENTA PARA EL EQUIPO DE ASESORES COMERCIALES DE TURISMO
ANDINO. SAN JUAN DE PASTO 2017

DANIEL ALBERTO BENAVIDES JOJOA
SANDRA KATHERINE LÓPEZ MEJIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título
de Comercio Internacional y Mercadeo

ASESOR:
JUAN CAMILO MEJIA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017

Nota de responsabilidad.

“las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, septiembre del 2017

DEDICATORIA.

El presente trabajo queremos dedicarlo a nuestras familias por el constante apoyo y acompañamiento en las distintas etapas de este camino de formación, a esas personas que siempre confiaron en nuestras capacidades y nos brindaron, nos brindan y nos seguirán brindando un cálido sentimiento de amor, fuerza y fe.

AGRADECIMIENTOS.

Queremos expresar un profundo sentimiento de gratitud a todas aquellas personas que nos han acompañado en este camino de formación, aquellos que con sus palabras de ánimo, sus consejos y sus enseñanzas hicieron crecer dentro de nosotros ese sentido de permanente progreso, padres, hermanos, abuelos, tíos, primos, amigos, docentes, compañeros, jefes... mil y mil gracias.

RESUMEN.

Actualmente una de las características más notables que ha impulsado el avance de las disciplinas empresariales ha sido la creciente necesidad de dirigir la empresa a un entorno competitivo, global, incierto, complejo y en permanente cambio. La propia naturaleza del entorno y sus requerimientos han contribuido a consolidar el papel de la gestión comercial, a diferentes niveles organizacionales, como vehículo que ayuda a la adaptación de la empresa a las incertidumbres del mercado¹.

Con el presente trabajo, se pretende proporcionar a Turismo Andino una agencia de viajes y de transporte, la aplicación de herramientas prácticas de administración de la fuerza de ventas y marketing digital en el ámbito de la gestión comercial y las ventas, generando una mejor productividad de sus recursos comerciales.

Para Turismo Andino es de gran importancia contar este tipo de planes que apoyen los procesos de toma de decisiones estratégicas y al direccionamiento táctico en pro de la construcción de valor para el cliente interno y externo.

El proyecto aquí presentado está compuesto por tres etapas, en la primera se formula un diagnóstico sobre el equipo de asesores de Turismo Andino y se aplica un estudio de mercados para explorar las oportunidades del mercado institucional de los fondos de empleados de algunas organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Pasto. En un segundo momento se formula cursos de acción prácticos basándose en el modelo de administración de la fuerza de ventas y finalmente se presentan algunas actividades de marketing digital como apoyo a la gestión comercial.

¹ MUNUERA Alemán José Luis. RODRÍGUEZ Escudero Ana Isabel. ESTRATEGIA DE MARKETING un enfoque basado en el proceso de dirección. Primera edición. ESIC Editorial. Madrid. 2006. p. 17-18

ABSTRACT.

Nowadays, one of the notable characteristics that has driven the advancement of business disciplines has been the growing need to direct the company to a competitive, global, uncertain, complex and constantly changing environment. The very nature of the environment and its requirements have contributed to consolidate the role of commercial management, at different organizational levels, as a vehicle that helps the company adapt to market uncertainties.

With the present work, it intends to provide Turismo Andino with a travel and transportation agency, the application of practical sales force management and digital marketing tools in the field of commercial management and sales, generating a better productivity of commercial resources.

For Andean Tourism it is of great importance to count these types of plans that support the processes of taking strategic decisions and tactical addressing in order to build value for the internal and external client.

The project presented here is composed of three stages, the first one formulates a diagnosis on the team of advisors of Andean Tourism and a market study is applied to explore the opportunities of the institutional market of the funds of employees of some public and private organizations of the city of Pasto. In a second moment practical courses of action are formulated based on the model of administration of the sales force and finally some activities of digital marketing are presented like support to the commercial management.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1 ASPECTOS GENERALES.....	18
1.1 LINEA	18
1.2 SUBLINEA	18
1.3TEMA.....	18
1.4 TITULO	18
2. JUSTIFICACIÓN.....	19
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3.2 SISTEMATIZACIÓN DE PROBLEMA.....	22
4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	23
4.1 OBJETIVO GENERAL	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5 MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO.	24
5.1.1 Etapa de comprensión.	24
5.1.2 Propuesta de administración de la fuerza de ventas.	26
5.1.3 Actividades del mix de comunicación como apoyo a la gestión comercial. ..	33
5.2 MARCO CONCEPTUAL	37
5.3 MARCO CONTEXTUAL	38
5.4 MARCO LEGAL	39
6 DISEÑO METODOLOGICO.....	44
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	44

6.2 MÉTODO DE ESTUDIO.	44
6.2.1 Método de observación.	44
6.2.2 Método inductivo-deductivo.	44
6.2.3 Método exploratorio.	44
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	44
6.3.1 Fuentes secundarias.	44
6.3.2 Fuentes primarias.	45
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	45
6.5 MUESTREO.	45
6.5.1 Población objeto de estudio.	45
6.5.2 Identificación del marco muestral.	45
6.5.3 Selección de la muestra.	45
7.1 CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUERZA DE VENTAS DE TURISMO ANDINO	49
7.1.1 Turismo Andino Especiales S.A.S	49
7.1.2 Servicios ofertados.	50
7.1.3 Mercado objetivo.	54
7.1.4 Diseño de la fuerza de ventas.	55
7.1.5 Análisis Dofa equipo de asesores turismo andino.	58
7.1.6 Evaluación individual equipo de asesores comerciales.	68
7.1.7 Análisis las potencialidades de comercializar servicios turísticos con los fondos de empleados adscritos a la cámara de comercio en la ciudad de san juan de pasto.	78
7.2 CAPÍTULO 2: MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL EQUIPO DE ASESORES COMERCIALES DE TURISMO ANDINO	89
7.2.1 Sistema de liquidación de incentivos	89
7.2.2 Sistema de supervisión de ventas	95
7.2.3 Capacitación equipo de asesores comerciales turismo andino.	100
7.2.4 Evaluación del equipo de asesores y el servicio terrestre de turismo andino	124
7.2.5 MANEJO DE CONVENIOS CON CLIENTES INSTITUCIONALES	141

7.3 CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN COMO APOYO AL PROCESO DE VENTA	147
7.3.1 Propuesta de Inbound Marketing.....	147
7.3.2 Propuesta estrategia de Google Adwords	153
7.3.3 Propuesta estratégica recomendaciones al viajero.....	158
7.3.4 Propuesta campaña #al viajar.....	164
7.4 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	174
8. CONCLUSIONES	178
9 RECOMENDACIONES.....	179
10. BIBLIOGRAFÍA.....	180
11 ANEXOS.....	182

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Selección de muestra	45
Cuadro 2. Desarrollo de matriz MEFE y MEFI	634
Cuadro 3. Matriz DOFA	678
Cuadro 4. Evaluación individual equipo de asesores comerciales.	689
Cuadro 5. Perfil fondo de empleados	8081
Cuadro 6. Sistema de liquidación de incentivos	934
Cuadro 7. Cronograma de actividades	935
Cuadro 8. Sistema de supervisión de ventas para el equipo de asesores de Turismo Andino	989
Cuadro 9. Cronograma de actividades	99100
Cuadro 10. Piezas publicitarias dinamica.	101102
Cuadro 11. secuencial de exposiciones con respecto a los destinos	1156
Cuadro 12. Etapa 1: Aspectos técnicos asesor comercial Turismo Andino	1178
Cuadro 13. Etapa 2: Capacitación en técnica de ventas	1189
Cuadro 14. Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos	11920
Cuadro 15. Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos	12021
Cuadro 16. Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos	12122
Cuadro 17. Cronograma de actividades - Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino	1223
Cuadro 18. Cronograma de actividades - Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino	1234
Cuadro 19. Matriz de necesidades de información genérica	1289
Cuadro 20. Matriz de necesidades de información atendiendo a particularidades del destino	12930
Cuadro 21. Sistema de evaluación de la fuerza de ventas y el servicio ofrecido por la agencia	1389
Cuadro 22. Sistema de evaluación de la fuerza de ventas y el servicio ofrecido por la agencia	13940
Cuadro 23. Cronograma de actividades - evaluación fuerza de ventas y servicio terrestre turismo andino	14041
Cuadro 24. Manejo de convenios con clientes institucionales	14445

Cuadro 25. Manejo de convenios con clientes institucionales	1456
Cuadro 26. Cronograma de actividades - Manejo de convenios con clientes institucionales	14647
Cuadro 27. Propuesta Inbound Marketing	15051
Cuadro 28. Propuesta Inbound Marketing	15152
Cuadro 29. Cronograma de actividades - Propuesta Inbound Marketing	1523
Cuadro 30. Publicidad en Google AdWords	1567
Cuadro 31. Publicidad en Google AdWords	1578
Cuadro 32. Cronograma de actividades - Publicidad en Google AdWords	1578
Cuadro 33. Propuesta estratégica recomendaciones al viajero	16162
Cuadro 34. Propuesta estratégica recomendaciones al viajero	1623
Cuadro 35. Cronograma de actividades - Propuesta estratégica recomendaciones al viajero	1634
Cuadro 36. Campaña #alviajar	1689
Cuadro 37. Campaña #alviajar	16970
Cuadro 38. Cronograma de actividades - Campaña #alviajar	17071
Cuadro 39. Resumen propuesta plan de gestión comercial turismo andino	17172

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Planes Turismo Andino	534
Figura 2. Diseño de la fuerza de ventas	556
Figura 3. Organigrama	556

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Salidas de colombianos al exterior - turismo (2014 - 2017)	612
Gráfica 2. Numero de afiliados de los fondos de empleados.	8283
Gráfica 3. Frecuencia con la que se reunen las directivas del fondo.	8283
Gráfica 4. Numero de fondos de empleados que realizan salidas turisticas en grupo.	834
Gráfica 5. Número de fondos de empleados tienen convenio comercial con alguna agencia de viajes.	845
Gráfica 6. Agencias de viajes con las que algunos fondos de empleados tienen convenios.	845
Gráfica 7. Motivos por los cuales un fondo de empleado elige a una agencia de viaje para firmar convenios empresariales.	856
Gráfica 8. Número de afiliados al fondo de empleado que realizaron un viaje en el transcurso del año aterior.	867
Gráfica 9. Disposición a firmar un convenio empresarial.	867
Gráfica 10. Condición favorable para firmar un convenio.	878
Gráfica 11. Destinos a los que frecuentemente viajan los afiliados del fondo.	889

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. DESCRIPCION CARCO ASESOR COMERCIAL:.....	183
Anexo B. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO GERENCIA.	187
Anexo C. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DIRECTORA COMERCIAL.....	189
Anexo D. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ASESORES COMERCIALES.....	190
Anexo E. ACUERDO COMERCIAL	192
Anexo F. FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	194
Anexo G. ESTUDIO DE MERCADOS PARA CONOCER LAS POTENCIALIDADES DE COMERCIALIZAR SERVICIOS TURÍSTICOS Y DE TRANSPORTE CON LOS FONDOS DE EMPLEADOS ADSCRITOS A LA CÁMARA DE COMERCIO EN LA CUIDAD DE SAN JUAN DE PASTO EN JUNIO DE 2017	198

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas de todos los sectores económicos están enfrentando una exigente realidad, donde cada día que pasa se ve mercados cada vez más competidos, consumidores altamente informados y sensibles a detalles como la atención, la transparencia y el compromiso ambiental. Otro hecho que también es una realidad es el impacto de los medios digitales en las nuevas formas de consumo de productos, servicios e información. Todo lo anterior y otros factores, obliga a las empresas a prepararse estratégicamente para asumir estos nuevos retos².

Turismo Andino, una agencia de viajes y de transporte con veinte años de experiencia, considera esencial la implementación de estrategias relacionadas con la gestión comercial que permita a sus asesores comerciales conseguir mejores resultados, apoyándose desde la administración de la fuerza de ventas y el aprovechamiento de las herramientas publicitarias digitales, que apalanquen a la empresa hacia el crecimiento.

El presente trabajo en resumen recopila tres procesos que componen la propuesta de gestión comercial y ventas para el equipo de asesores comerciales de Turismo Andino. En una primera sección podrá observar el diagnóstico realizado con los vendedores, respecto a toda la labor comercial y las oportunidades de sector turístico a nivel nacional e internacional. En un segundo aparte se reúnen, distintas actividades propuestas para mejorar la efectividad del equipo de asesores, desde la administración de la fuerza de ventas y finalmente se encuentra el planteamiento de actividades relacionadas principalmente con el marketing digital, como apoyo a la gestión comercial.

Esperamos que el contenido que se encuentra a continuación, sea de utilidad no solo en la comprensión del proceso de venta aplicado al sector turismo, sino también sea contemple como base de un estudio complementario en conocimiento y aplicación.

² KOTLER Phillip. KELLER Kevin. DIRECCIÓN DE MARKETING. Duodécima edición. Pearson. America Latina. 2006. p. 19

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 LINEA

El desarrollo regional a través del dinamismo generado por los procesos de cambio en la filosofía, la mentalidad y la gestión gerencial del mercado para lograr la efectividad de sus empresas.

1.2 SUBLINEA

Estudio de las propuestas estratégicas desde la disciplina del mercadeo

1.3TEMA

Manejo estratégico y aplicación en empresas locales

1.4 TITULO

Propuesta de plan de gestión comercial en el proceso de venta para el equipo de asesores comerciales de Turismo Andino en la oferta de valor de los planes turísticos, en los mercados objetivo. San Juan de Pasto 2017

2. JUSTIFICACIÓN

En cada una de las industrias de los distintos sectores económicos, se puede evidenciar un común denominador en la atención especial a ciertas variables de mercadeo que son esenciales para que cada empresa pueda crecer o por lo menos sobrevivir en el mercado, por ejemplo, aquellos productos de consumo masivo como los del aseo personal, en los cuales es de vital importancia, para las empresas que los producen, contar con una red de distribución efectiva bien sea propia o contratada, que permita poner el producto donde el cliente lo necesita. De esta forma, el canal de distribución es una variable que requiere atención obligatoria en este sector, o como lo explicarían W. Chan Kim y Renée Maugorgne al exponer la herramienta del cuadro estratégico en el libro de la estrategia de los océanos azules: "... existe una serie de variables alrededor sobre las cuales se compite en el sector (industria) actualmente; en producto, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran a los competidores lo que ofrecen en el mercado..."³

Las empresas en el sector turismo tampoco se escapan a esta norma, la naturaleza de los servicios ofrecidos, cuentan con una serie de características particulares que les obliga a las agencias de viajes a ser fuertes en ciertas variables del mercadeo para promoverse. Por ejemplo, los planes turísticos como producto (servicio) es el resultado del empaquetamiento de otros servicios, como el transporte, el hotel, la alimentación, los receptivos (actividades a realizarse en el lugar de destino visitado), los seguros etc. Este hecho hace que dichos planes requieran de un asesoramiento detallado hacia el cliente que le permita conocer minuciosamente; que es lo que está comprando y tener seguridad en su elección, por esta razón el contar con un equipo de asesores de ventas es fundamental para las agencias de viajes. De este modo la fuerza de ventas se convierte en un factor crítico de éxito y su administración requiere minucioso cuidado.

Turismo Andino consiente de estos hechos ve la necesidad de intervenir con acciones concretas los proceso en la administración de la fuerza de ventas en su equipo de asesores comerciales, puesto que los integrantes de este equipo cuentan con poca experiencia en el sector y los resultados de trabajo en comparación con periodos pasados, no han sido los esperados con respecto a las metas, en atención a estos requerimientos; la ejecución del presente trabajo busca formular una propuesta de plan de gestión comercial que permita fortalecer la efectividad del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino, a través del correcto desarrollo de lo que se comprende como administración de la fuerza de ventas.

³ KIM W. Chan. MAUGORGNE Renée. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 2006. p. 36

Los resultados de la formulación de este plan, pretenden tener un impacto positivo en los niveles de ventas de la empresa, la productividad, el crecimiento profesional y personal de la fuerza de ventas, y desde luego enriquecer el conocimiento de los estudiantes que tienen la oportunidad de participar en este proceso.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Turismo Andino un problema organizacional de convivencia entre asesoras comerciales, obligó a las directivas en noviembre del 2016 a renovar casi la totalidad de los integrantes de la fuerza de ventas en el área comercial, teniendo la empresa que volver a reclutar nuevos asesores comerciales, esta decisión fue difícil, puesto que se tomó en la época en la que la gente más viaja en el año, la llamada temporada alta.

Si bien es cierto el tener una nueva fuerza de ventas era lo más conveniente en dicha situación, también existían ciertas implicaciones que debían asumirse para conseguir los resultados óptimos en el área, la falta de una apropiada administración de la nueva fuerza de ventas en los temas de capacitación y sumado la poca trayectoria de algunos vendedores en el sector, le trajo a la empresa problemas de otro tipo, entre las consecuencias más evidentes de esta decisión fue la caída de las ventas en un 19% en comparación con el mismo periodo de análisis con respecto a los años anteriores⁴

A pesar de que el nuevo equipo de ventas contaba con una disposición genuina de querer hacer bien el trabajo, el no tener enteramente claro los objetivos, las metas, las tareas y las funciones en su trabajo trajo algunas consecuencias indeseables a largo plazo, entre ellas podemos mencionar, bajo volumen de ventas, mala distribución en la administración del tiempo, presentación de ventas improvisadas, desinterés por conseguir una comisión alta y desmotivación en el trabajo.

La realización del presente proyecto busca dotar de herramientas, procesos, propuestas y estrategias, que permitan a Turismo Andino construir una ruta de guía que mejore la efectividad de la gestión comercial del equipo de ventas, a través de una intervención en los procesos de administración de la fuerza de ventas y la utilización de herramientas publicitarias de comunicación digital. Al no realizarse el presente estudio, la empresa podría dejar de aprovechar oportunidades valiosas del mercado, de igual forma si no se realizan cambios sistémico en la administración de la fuerza de ventas, Turismo Andino puede caer en un ciclo de permanente rotación de personal por no atender las condiciones base el trabajo comercial.

⁴ Histórico de ventas – gerencia Turismo Andino

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo optimizar la gestión comercial en el proceso de venta del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino?

3.2 SISTEMATIZACIÓN DE PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual y las necesidades que presenta en el proceso de venta el equipo de asesores de Turismo Andino?
- ¿Qué variables del modelo de administración de la fuerza de ventas se pueden implementar de acuerdo las necesidades del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino?
- ¿Qué actividades de comunicación se pueden proponer como apoyo al proceso de ventas en el área comercial de Turismo Andino?

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de plan de gestión comercial en el proceso de venta para el equipo de asesores comerciales de Turismo Andino

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar análisis situacional interno y externo que permita identificar las necesidades en el proceso de venta del equipo de asesores de Turismo Andino.
- Implementar el modelo de administración de la fuerza de ventas de acuerdo las necesidades del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino.
- Formular una propuesta de comunicación como apoyo al proceso de venta al área comercial de Turismo Andino.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO.

Para la creación del presente proyecto se pretende seguir una secuencia metodológica que se divide en tres etapas; en la primera fase se plantea un proceso de comprensión de la empresa y sus necesidades relacionadas con la gestión comercial y las ventas a manera de diagnóstico, en un segundo momento se esboza una propuesta de administración de la fuerza de ventas, dando relevancia a los temas de; sistema de incentivos de ventas, a la capacitación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas. En la última etapa y como elemento complementario a la gestión de la fuerza de ventas se propone algunas actividades del mix de comunicación como apoyo a la gestión comercial, en este orden conceptual las bases teóricas que se han consultado para darle vida a este proyecto con las siguientes.

5.1.1 Etapa de comprensión. Con el fin de entender la situación de Turismo Andino desde el ámbito comercial se ha llevado a cabo una “auditoría administrativa, que viene siendo la revisión analítica parcial, de la organización con el propósito de apreciar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

“La auditoría Constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite demostrar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, y que acciones se pueden emprender para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas”⁵.

Desde el punto de vista del marketing la auditoría se considera como “El análisis crítico del entorno general y de los sistemas de dirección, proceso y funcionamiento de marketing, realizándose con objeto de determinar los aspectos que plantean problemas o las circunstancias que constituyen oportunidades y con el propósito de recomendar un conjunto de medidas correctoras que mejoren los resultados de la empresa”⁶.

La auditoría de marketing plantea unas preguntas interesantes para la formulación del diagnóstico de la fuerza de ventas, estos cuestionamientos, permiten ver de

⁵ FRANKLIN Enrique Benjamín. AUDITORIA ADMINISTRATIVA evaluación y diagnóstico empresarial. Tercera edición. Pearson. México 2013. p. 15.

⁶ MUNUERA Alemán José Luis. RODRÍGUEZ Escudero Ana Isabel. ESTRATEGIA DE MARKETING un enfoque basado en el proceso de dirección. Primera edición. ESIC Editorial. Madrid. 2006. p. 465

forma más clara el problema que enfrenta Turismo Andino con relación a su proceso de gestión comercial y de ventas.

Fuerza de ventas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas de la empresa?
- ¿Son un número suficiente para cumplir con sus objetivos?
- ¿Está bien organizada de acuerdo a su especialización?
- ¿Están suficientemente formados?
- ¿Son adecuados tanto el nivel como la estructura de los incentivos para motivar a los vendedores?
- ¿Existen procedimientos adecuados para valorar su trabajo? ¿funcionan adecuadamente?
- ¿Cuál es el nivel de competencia de nuestro equipo de ventas en relación con los de los competidores?
- ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el departamento de ventas y el de marketing? ¿Podría mejorarse?

FUENTE: tomado del libro Estrategia de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección. Primera edición. ESIC Editorial. Madrid. 2006. p. 484

Después de haberse recolectado la información pertinente para la comprensión del problema se ha acudido a una herramienta que permite analizar de la manera más clara las variables que giran en torno al problema, este instrumento es el análisis DOFA.

El análisis DOFA es considerado como una valiosa metodología para el diagnóstico y elección estratégica en marketing.

Se entiende por matriz DOFA: la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Una oportunidad es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado. Una fortaleza o punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores. Una debilidad o punto débil es una carencia de la empresa con relación a sus competidores”⁷.

⁷ MUNUERA Alemán José Luis. RODRÍGUEZ Escudero Ana Isabel. ESTRATEGIA DE MARKETING un enfoque basado en el proceso de dirección. Primera edición. ESIC Editorial. Madrid. 2006. p. 171-172

5.1.2 Propuesta de administración de la fuerza de ventas. Una vez realizado el diagnóstico tras un proceso de auditoría comercial en la fuerza de ventas y después de haberse entendido las necesidades de la empresa con respecto al administración de la fuerza de ventas se pasa a fase de proposición de alternativas de mejoramiento del desempeño del equipo comercial.

Teniendo en cuenta que la administración de la fuerza de ventas comprende: “el análisis, la planificación la implementación y el control de las actividades del equipo de ventas. Esto incluye reclutas, seleccionar, formar, remunerar, supervisar, motivar y evaluar a los vendedores de la compañía”⁸. Cabe aclarar que para el presente proyecto se ha enfocado en prestar atención a proponer actividades que están relacionadas con las variables de: compensación, capacitación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.

Compensación de la fuerza de ventas.

Elaborar un plan de compensación sólido es esencial para dirigir con éxito la fuerza de ventas. Diseñar un plan de compensación es difícil: no existe el mejor plan de compensación, incluso entre compañías con líneas de producto y mercados similares. Un buen plan de compensación para una compañía en particular debe desarrollarse a partir de un cuidadoso análisis de metas, capacidades y requerimientos de la compañía.

Un plan sólido considera las necesidades de la compañía y de su fuerza de ventas. Desde el punto de vista de la empresa la consideración básica es lograr que los vendedores realicen cuanto desea la gerencia de modo tan eficiente como sea posible.

Desde el punto de vista del vendedor el aspecto básico es lograr el máximo de ingresos. El vendedor quiere un nivel de remuneración que lo haga sentir superior en comparación con los de un grupo de colegas, otros empleados de la compañía y el mercado laboral más representativo. El vendedor también quiere un equilibrio entre seguridad y pago por esfuerzos extras. Lograr el equilibrio adecuado representa otro dilema para la gerencia de ventas.

Un plan de remuneración efectivo presenta ambos puntos de vista. El desarrollo cuidadoso del sistema correspondiente atrae, motiva y mantiene al personal de ventas más capacitado.

⁸ KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO Maria Jesus. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011. p. 313.

Características de un buen plan:

- **Incentivo:** estimulara a los vendedores para lograr las metas de la firma.
- **Sencillez:** se entiende con facilidad y es relativamente simple de poner en funcionamiento.
- **Equidad:** debe ser justo tanto para la compañía como para su fuerza de ventas.
- **Flexibilidad:** debe ser flexible para tener en cuenta que las necesidades de la firma y sus vendedores cambian con rapidez.
- **Control:** los vendedores deberán ejecutar aquello por lo cual les está pagando la gerencia.
- **Competitividad:** el nivel de remuneración deber ser competitivo con los niveles que ofrecen otras compañías.

Desarrollo de un plan de compensación:

1. **Revisar el trabajo de ventas:** el análisis cuidadoso de la descripción del cargo revelara cuanto debe pagar la compañía para adquirir y satisfacer al personal de ventas que desea.
2. **Determinar los objetivos específicos:** los objetivos del plan de remuneración deben relacionarse con las metas de ventas y marketing de la compañía.
3. **Establecer el nivel de compensación:** la remuneración de ventas deberá fijarse en un nivel que atraiga, conserve y estimule al tipo de vendedor deseado.
4. **Escoger el método de compensación:** salarios, comisiones o bonificaciones.
5. **Implementar el plan:** Implica probarlo previamente, venderlo a la fuerza de ventas y evaluarlo.
 - “Pruebas previas. Aplicarlo en un distrito seleccionado.
 - Venderlo: depende de que tan bien se haga la introducción del plan.
 - Evaluarlo: comparar ingresos antes del cambio, estudiar si el plan ha incidido de modo positivo en el proceso de administración de ventas y finalmente examinar los patrones de cambio del personal”⁹.

⁹ JHONSON Eugene. KURTZ David. SCHEVING Eberhard. GERENCIA DE VENTAS. Tomo 3. Mc Graw Hill. Colombia. 1996. p. 559-584

Capacitación de la fuerza de ventas.

“Los vendedores operan en un ambiente altamente competitivo y dinámico. Además los nuevos vendedores deben asimilar una gran cantidad de información acerca de los productos de la compañía y de los clientes. Un elemento clave para mejorar el éxito de los vendedores actuales y preparar a nuevos vendedores es la capacitación”¹⁰.

Temas de la capacitación en ventas:

“Para los nuevos vendedores el tema de la capacitación tiende a permanecer constante al paso, del tiempo. El conocimiento del producto o servicio aparece en la mayoría de los programas, así como la orientación de la industria/mercado, la orientación de la compañía y las habilidades de ventas. Al margen de estos temas comunes existe una amplia gama de materias diversas que van de la lógica, como la capacitación en la instrucción de la fuerza de ventas acerca de cómo construir relaciones exitosas con el cliente y las ventas con base en si el cliente trabaja con el hemisferio cerebral izquierdo o con el hemisferio cerebral derecho.

Conocimiento del Producto:

Un objetivo sobresaliente de la capacitación en el conocimiento del producto es permitir que un vendedor aporte a sus clientes en perspectiva la información que necesitan para tomar decisiones. Beneficios que adquieren los vendedores a medida que obtienen conocimiento del producto:

1. Orgullo y confianza en la calidad del producto.
2. Confianza en sí mismos, que surge del conocimiento técnico del producto.
3. Comunicación con el cliente mediante el uso de un vocabulario técnico.
4. Comprensión del funcionamiento del producto mediante un diagnóstico efectivo de los problemas del cliente.

Orientación al mercado/industrial

Los vendedores necesitan saber en qué forma la industria en la que se desempeñan encaja en la economía global. Si la fuerza de ventas participa en la formulación de las proyecciones de ventas y en el establecimiento de cuotas, el conocimiento de la industria y la economía es un elemento esencial.

Orientación a la compañía

¹⁰ ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. JOHNSTON Mark W. N. MARSHALL Greg W. Novena edición, Impresiones Editoriales, 2009. p. 304.

Los nuevos vendedores deben estar conscientes de las políticas de las compañías que afectan sus actividades de ventas. Como todos los nuevos empleados, deben recibir información acerca de las políticas de personal en aspectos como la estructura de sueldos y las prestaciones de la compañía.

Administración de tiempos y territorio:

Los nuevos vendedores también necesitan apoyo sobre la forma de administrar su tiempo y sus territorios, lo cual es percibido por los vendedores como un problema importante.

La administración del tiempo es un tema crucial, uno de los grandes temas aquí es que la noción que el tiempo de ventas es una mercancía muy preciosa, cualquier tiempo que se pase fuera del campo es costoso para el personal de ventas.

Temas de capacitación especializada

Con frecuencia las compañías llegan a la conclusión de que la capacitación es más efectiva cuando es especializada y se ajusta a las funciones de trabajo individuales.

Materias que se incluyen son en el programa de capacitación son lenguaje corporal, movimiento ocular, también se trabaja en relación a temas o problemas que podrían limitar su desempeño, como la ansiedad de las visitas de ventas, entre otros.

Métodos de capacitación de ventas

Los más usuales son:

- Instrucción individual.
- La capacitación para el puesto
- Clases en las instalaciones
- Seminarios externos

La capacitación no tiene que ser fastidiosa. De acuerdo con Falvey: las ventas son una habilidad interactiva que debe adquirirse en combinación con el conocimiento de la manera en que usted y sus clientes hacen negocios. No se puede separar en un sistema genérico que en cierta forma, después se recombinen con su negocio”¹¹.

¹¹ ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. JOHNSTO Mark W. N. MARSHALL Greg W. Novena edición, Impresiones Editoriales, 2009. p. 315-319.

El objetivo de la supervisión es ayudar a los vendedores a trabajar de forma inteligente, haciendo las cosas de una manera adecuada. El fin de la motivación es estimular a los vendedores para que trabajen duro y alcancen las metas del equipo de venta. De esta forma desarrollar todo su potencial, tanto para su beneficio como el de la empresa”¹²

Aunque los fines generales de la supervisión son la valoración de la labor desarrollada por los agentes, proporcionarles orientación para mejorar sus métodos de operación, la estimación de su interés y el establecimiento de una buena comunicación entre la gerencia y los agentes, hay otros objetivos que contribuyen a la realización de los fines primordiales.

1. Organización de los esfuerzos de los vendedores.
2. Mejoras de las presentaciones de ventas.
3. Mejora de la cobertura del territorio.
4. Mejora de la eficacia personal del vendedor.
5. Al servicio del cliente.
6. Valoración de las actividades del vendedor.
7. Enseñando a los agentes a hacer buen uso de su equipo de ventas.
8. Comunicación entre la gerencia y los vendedores.
9. Fijación de objetivos para los vendedores”¹³

Evaluación de la fuerza de ventas.

El proceso de administración de la fuerza de ventas requiere una buena retroalimentación que implica que regularmente debe obtenerse información sobre los vendedores para evaluar su trabajo. La dirección obtiene información de los vendedores, de varias formas. La más importante es el informe de ventas, que incluye los planes de trabajo; semanales y mensuales, analizándose, como planifica su trabajo y cumple sus tareas. La evaluación formal obliga a crear normas claras de cómo se va a juzgar su trabajo¹⁴.

Un sistema eficaz de administración de desempeño de los vendedores se caracteriza por:

1. Informar a la fuerza de ventas como se desea que vendan
2. Ofrecer a la administración de ventas un marco a partir del cual dirigir.
3. Permitir la medición y mejora continua del desempeño de la fuerza de ventas.

¹² KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO Maria Jesus. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011. p. 318.

¹³ MERCADO H Salvador. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. Primera edición. Editorial Thomsom Learning. Mexico y America central. 2002. p. 252-254

¹⁴ KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO Maria Jesus. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011. p. 320.

Desempeño versus eficacia:

Un aspecto clave para evaluar el desempeño de los vendedores es la distinción entre los conceptos de conducta, desempeño y eficacia.

Conducta: lo que los representantes hacen, es decir, las tareas a las que dedican su esfuerzo cuando trabajan. Visitas de clientes, redacción de pedidos, preparación de presentaciones de ventas, envío de comunicaciones de seguimiento etc.

Desempeño: conducta evaluada en términos de contribución a las metas de la compañía, es decir si es deficiente o competente.

Eficacia: tiene más que ver con conducta, se refiere a algún índice sumario de resultados organizacionales por ende incluye cuestiones como políticas de la alta administración, el potencial de ventas, o la dificultad de un territorio y las acciones de los competidores.

Aunque fuera posible desarrollar buenas normas de ventas y rentabilidad, no se resolvería el problema de evaluar los vendedores, porque ninguna medición incorpora las actividades que no ofrecen resultados en el corto plazo, pero que de todas formas tienen consecuencias sustanciales para la empresa a largo plazo. Estas incluyen el tiempo dedicado a trabajar en el terreno para una relación de largo plazo con el cliente, en particular cuando se trata de cultivar una gran cuenta en perspectiva, la acreditación de la compañía a largo plazo en un territorio y el perfeccionamiento de un conocimiento detallado de las capacidades de los productos de la empresa. Esta es la razón por la que muchas compañías complementan su análisis de ventas y con estos con otras mediciones que reflejan mejor el desempeño de cada representante de ventas.

Las otras mediciones que las empresas utilizan para evaluar a los vendedores se agrupan en dos grandes categorías:

1. Mediciones objetivas : estadísticas
2. Mediciones de salida; número de pedidos, promedio, cuentas activas etc.
3. Mediciones de entrada: visitas, tiempo y uso, gastos, capacitación, reuniones, etc.
4. Razones de mediciones de salida o de entrada:
 - a. Razones de gastos
 - b. Razones de desarrollo de cuentas y servicio
 - c. Razones de visitas o productividad

5. Mediciones subjetivas : evaluaciones personales: Se realizan semestral, anual de acuerdo a los criterios que use la compañía, algunos aspectos a tener en cuenta en este tipo de evaluación son:
- a. Conocimiento del trabajo
 - b. Grado de aceptación por parte de los clientes
 - c. Cantidad de esfuerzo dedicado a la adquisición de un negocio.
 - d. Capacidad de adquisición
 - e. Cantidad de servicio proporcionado a los clientes
 - f. Confiabilidad
 - g. Actitud hacia la compañía
 - h. Criterio
 - i. Ingenio”¹⁵.

Hasta este punto se ha expuesto la teoría en la que se basa el diagnóstico y la formulación de la propuesta para administración de la fuerza de ventas, a continuación, teniendo en cuenta la importancia de la mejora continua como elemento clave en la gestión y evaluación comercial se muestra los aspectos teóricos para la formulación de un sistema de evaluación del servicio turístico terrestre ofrecido por Turismo Andino

Marketing de servicios.

Una parte importante del modelo de servicio es la distribución de los elementos de los servicios básicos y complementarios, a través de canales físicos. La entrega de un servicio a los clientes implica decisiones sobre donde, cuando y como hacerlo, todo esto tiene un efecto importante sobre la naturaleza de la experiencia del cliente.

En el ciclo de venta típico la distribución incluye tres elementos interrelacionados:

1. Flujo de información y promoción. Entrega de información y promoción de material relacionado con la oferta del servicio.
2. Flujo de negociación. Llegar a un acuerdo sobre las características y configuración del servicio, así como los términos de la oferta, de modo que se pueda cerrar un contrato de compra. El objetivo consiste en vender el derecho de utilizar un servicio.
3. Flujo de producto. Muchos servicios, especialmente los que se refieren al proceso hacia las personas o las posiciones, necesitan las instalaciones físicas y la logística de entrega”¹⁶

¹⁵MERCADO H Salvador. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. Primera edición. Editorial Thomsom Learning. México y America central. 2002. p. 426-440.

En proceso de paso por estos tres elementos el cliente evalúa el servicio a través del momento de verdad que vienen siendo “el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma un opinión acerca de la calidad del mismo Los momento de verdad no se presentan al azar m generalmente ocurre en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios. El ciclo del servicio es un mapa de los momentos de verdad que se constituye con base a la experiencia del cliente en el servicio”¹⁷.

Teniendo en cuenta la importancia de los momentos de verdad y el ciclo del servicio, se ve con urgencia tener un sistema de retroalimentación del cliente, donde el propósito básico sea la mejora continua.

Muchos estrategias han concluido que en mercados cada vez más competidos, la principal ventaja competitiva de una empresa consiste en aprender y cambiar más rápido que la competencia. Los objetivos específicos de los sistemas efectivos de retroalimentación del cliente generalmente caen en tres categorías principales:

1. Evaluación y comparación de la calidad y desempeño del servicio. ¿Qué tan satisfecho se siente nuestro cliente? este objetivo implica saber cómo ha sido el desempeño de una empresa en comparación con sus principales competidores y en comparación con el año anterior.
2. Aprendizaje y mejora impulsada por el cliente. ¿Qué hace que nuestro cliente se sienta feliz o infeliz? y ¿Cuáles son las fortalezas que debemos mantener, que aspectos necesitamos mejorar y cómo podemos lograrlo?
3. Creación de una cultura de servicio orientada hacia el cliente. la organización se debe enfocar en la necesidad de los clientes y en su satisfacción, a través de una cultura de calidad de servicio”¹⁸

Estos elementos impulsan la propuesta de evaluación continua del servicio a través de la aplicación de encuestas de opinión.

5.1.3 Actividades del mix de comunicación como apoyo a la gestión comercial. Al elegirse las actividades de apoyo a la gestión comercial desde el mix de comunicación se ha prestado importante atención al marketing digital, como herramienta novedosa y poco costosa de apalancamiento promocional, considerándose que:

¹⁶ LOVELCK Christopher. WIRTZ Jochen. MARKETING DE SERVICIOS. Sexta edición. Pearson. America Latina. 2009. p. 98-99

¹⁷ www.zeconsult.commx/artmverdad.htm

¹⁸ LOVELCK Christopher. WIRTZ Jochen. MARKETING DE SERVICIOS. Sexta edición. Pearson. America Latina. 2009. p. 406-407

El Marketing digital, En los últimos diez o doce años han supuesto una auténtica revolución de todas las relaciones con el marketing y la promoción comercial en las empresas. Internet y más tarde el entorno web, el correo electrónico, la telefonía móvil, las redes sociales, la mensajería instantánea han cambiado las reglas de juego del marketing. Sin embargo no hay que olvidar que el marketing online sigue siendo marketing.

Si marketing se define como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios. O como diría Michael Miller en the Ultimate Web Marketing Guide “Marketing es la acción de presentar algo a alguien” entonces el marketing digital es “presentar algo a alguien en un entorno online”

Dado que los usuarios pasan cada vez más tiempo conectados de uno u otro modo, tienen todo el sentido del mundo que el enfoque de la comunicación se vaya desplazando desde los medios de comunicación masiva y formas de publicidad tradicional hacia el entorno online”¹⁹.

Teniendo en cuenta lo anterior se han realizado tres propuestas con respecto al amplio uso de herramientas digitales de promoción, la programación de un cronograma de actividades de Inbound Marketing (Marketing de contenidos), La aplicación de campañas publicitarias en Google AdWords y la programación de una campaña publicitaria - concurso a través de las redes sociales. En base a esto los aparentes teóricos en los que sustentan estas propuestas son los siguientes.

Inbound marketing:

“Se denomina inbound marketing a aquellas fuentes de tráfico en las que la empresa se gana la atención sus clientes potenciales logrando una buena visibilidad en los buscadores (Google) y las redes sociales y generando un contenido atractivo que atrae a los usuarios y los anima a compartirlo”²⁰.

Entro los propósitos relevantes del marketing de contenidos es atraer la atención de los usuarios, posicionarnos como referentes en nuestro sector, ganarnos la confianza del cliente y merecer su fidelidad.

El marketing de contenido es una estrategia promocional que emplea la generación y publicación de contenido como el medio de atraer la atención de los usuarios, posicionarnos como referentes en nuestro sector, ganarnos su confianza y merecer su fidelidad.

¹⁹ MACIÁ Fernando. MARKETING ONLINE 2.0 como atraer y fidelizar clientes en internet. Primera edición. Editorial ANAYA multimedia. España. 2014. p. 26-29.

²⁰ MACIÁ Fernando. MARKETING ONLINE 2.0 como atraer y fidelizar clientes en internet. Primera edición. Editorial ANAYA multimedia. España. 2014. p. 204

Para ello, este contenido se debe alejar de los objetivos tradicionales de la publicidad (lograr la venta directa e inmediata) y centrarse en los aspectos que de verdad importan a los clientes potenciales, estableciendo vínculos de comunidad con ellos.

Entre los tipos de contenidos que podemos generar se encuentran los siguientes:

- Artículos y noticias.
- Investigaciones y estudios.
- Recomendaciones y mejoras prácticas.
- Rankings y estadísticas.
- Infografías.
- Preguntas y respuestas frecuentes.
- Fotografías.
- Videos.

Como diseñar una campaña de marketing de contenidos.

Como para casi todo el marketing, lo primero para diseñar una estrategia de contenidos que nos permita ganar y fidelizar clientes es, precisamente, recopilar tanta información como podamos de nuestro target: quienes y como son, por que comprarían nuestros servicios y que puede influir para que su decisión de compra, cuando se produzca, se incline a nuestro favor.

Una vez identificado nuestro target y sus principales motivaciones de compra, estaremos en disposición de saber qué tipo de contenido sintonizaría mejor con los intereses de dicho target. Dónde y cómo lo debemos publicar para alcanzar la máxima visibilidad y que podamos hacer por nuestra parte favorecer que dichos contenidos se compartan de forma viral²¹.

Publicidad en Google AdWords.

La publicidad online le permite llegar a su mercado objetivo de una manera mucho más focalizada y con una inversión menor. Publicidad online es hacer que cuando un cliente potencial se encuentre navegando en una página de deportes, un portal de noticias, una red social o un motor de búsqueda, tenga la posibilidad de encontrarse con su anuncio y de esa manera, enterarse de lo que su empresa tiene para ofrecerle.

²¹ MACIÁ Fernando. MARKETING ONLINE 2.0 como atraer y fidelizar clientes en internet. Primera edición. Editorial ANAYA multimedia. España. 2014. p. 358-359

La publicidad online, se refiere a invertir dinero para promoverse en diferentes formatos digitales, desde banners y videos, hasta anuncios en Google y Facebook”²².

Google AdWords es publicidad contextual y como tal, tiene una relación directa con las palabras de búsqueda de su cliente potencial. A la publicidad en Google AdWords se le llama comúnmente SEM (Marketing en motores de búsqueda). Los anuncios aparecen en la columna de la derecha o en la parte superior de los resultados.

Claves para una campaña exitosa en Google AdWords:

- Hacer una segmentación lo más afinada posible.
- Correcta selección de palabras claves a fines.
- Crear el anuncio invitando a una acción.
- Ser específico en el ofrecimiento.

Criterios básicos para diseñar una campaña en Google AdWords.

- Configuración de la cuenta y facturación (métodos de pago)
- Definir donde se quiere que se muestre la publicidad (Res: búsqueda, display o ambas)
- Definir la segmentación geográfica.
- Definir el CPC (costo por clic) máximo y presupuesto diario.
- Creación de uno o varios anuncios.
- Definición de palabras clave”²³.

Campaña publicitaria en redes sociales.

“Las redes sociales son el lugar donde los usuarios solicitan y dan recomendaciones de múltiples productos y servicios, en ellas se narran en directo experiencias de viaje, de compras de productos, de todo tipo de servicio, y cada

²² GÓMEZ David. EL DÍA EN QUE DAVID VENCÍÓ A GOLIAT. Primera edición. Ediciones B. Colombia. 2014. p. 116-117

²³ GÓMEZ David. EL DÍA EN QUE DAVID VENCÍÓ A GOLIAT. Primera edición. Ediciones B. Colombia. 2014. p. 124-128

vez más usuarios las emplean como una forma eficaz de expresar sus quejas y obtener de las empresas una rápida y satisfactoria atención al cliente”²⁴.

“El principal papel de las redes sociales de las redes sociales para la empresa, es crear comunidades de personas interesadas en su tema, industria, sector, producto o servicio, para ir las movilizándolo gradualmente a un siguiente paso, esperando que en algún momento futuro se conviertan en clientes.

Criterios para definir si se debe participar en redes sociales.

- ¿En qué red social interactúa con mayor frecuencia el mercado objetivo?
- ¿Cuánto tiempo puede dedicarle al mantenimiento?
- ¿Qué tanto contenido puede generar para compartir?
- ¿Qué espera que le reporten las redes sociales?”²⁵

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración de la fuerza de ventas (La Dirección de la Red de Ventas). Se define como el análisis, la implementación y el control de las actividades del equipo de ventas esto incluye diseñar la estructura y la estrategia del equipo comercial, y reclutar, seleccionar, formar, remunerar, supervisar y evaluar a los vendedores de la compañía.²⁶

Reclutamiento de candidatos. El éxito de una buena venta es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. En un equipo de ventas clásico, el 30% de los vendedores podría realizar el 60% de las ventas, por lo que una selección cuidadosa podría aumentar el éxito de una red de ventas. Por otra parte, la mala selección origina una gran rotación de personal, que también es costosa, ya que además de encontrar y formar un nuevo vendedor, hay que asumir el costo de las ventas perdidas.²⁷

Formación de los vendedores. Los nuevos vendedores pueden pasar formándose desde unas cuantas semanas o meses hasta un año o más. Después, casi todas las empresas proporcionan una formación continua en el área de ventas, mediante seminarios, reuniones de ventas internet, etc. Aunque la

²⁴ MACIÁ Fernando. MARKETING ONLINE 2.0 como atraer y fidelizar clientes en internet. Primera edición. Editorial ANAYA multimedia. España. 2014. p. 201.

²⁵ GÓMEZ David. EL DÍA EN QUE DAVID VENCIO A GOLIAT. Primera edición. Ediciones B. Colombia. 2014. p. 145-150.

²⁶ KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO Maria Jesus. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011. p. 313.

²⁷ Ibid., p. 316.

formación es costosa puede producir resultados impresionantes. Los programas de formación tienen varios objetivos. En primer lugar los vendedores necesitan conocer a los clientes y saber cómo crear relaciones con ellos, por lo que se les enseña los diferentes tipos de clientes, sus necesidades, sus motivos y sus hábitos de compra. Además, se debe enseñarles cómo vender de forma efectiva; para ello también se necesita conocer e identificar a la compañía, los productos y a sus competidores²⁸

Remuneración de los vendedores. Si se quiere atraer a los buenos vendedores, la empresa debe contar con un plan de remuneración atractivo; que puede incluir varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones sociales... el plan de remuneración de la red de ventas puede motivar a los vendedores y también dirigir sus actividades que deben estar en consonancia con los objetivos de marketing.²⁹

Supervisión y motivación de vendedores. El objetivo de la supervisión es ayudar a los vendedores a trabajar de forma inteligente, haciendo las cosas de una manera adecuada. El fin de la motivación es estimular a los vendedores para que trabajen duro y alcancen las metas del equipo de venta. De esta forma desarrollar todo su potencial, tanto para su beneficio como el de la empresa³⁰

Evaluación de la red de ventas. El proceso de administración de la fuerza de ventas requiere una buena retroalimentación que implica que regularmente debe obtenerse información sobre los vendedores para evaluar su trabajo. La dirección obtiene información de los vendedores, de varias formas. La más importante es el informe de ventas, que incluye los planes de trabajo; semanales y mensuales, analizándose, como planifica su trabajo y cumple sus tareas. La evaluación formal obliga a crear normas claras de cómo se va a juzgar su trabajo.³¹

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos que se han propuesto, el presente trabajo se realizara con la empresa Turismo Andino Especiales SAS, ubicada en la cra. 25 # 15-12 de la ciudad de San Juan de Pasto, en el Departamento de Nariño situado al sur occidente Colombiano. El tiempo dentro del cual se enmarca el presente trabajo es el periodo comprendido entre marzo y agosto del 2017.

²⁸ Ibid., p. 317.

²⁹ ²⁹ KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO Maria Jesus. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011. p. 318.

³⁰ Ibid., p. 318.

³¹ Ibid., p. 320.

5.4 MARCO LEGAL.

Ley 300 de 1996 Julio 26, Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones

Artículo 2º Principios generales de la industria turística. Modificado por el art. 3, Ley 1558 de 2012. La industria turística se regirá con base en los siguientes principios generales:

1. Concertación. En virtud del cual las decisiones y actividades del sector se fundamentarán en acuerdos para asumir responsabilidades, esfuerzos y recursos entre los diferentes agentes comprometidos, tanto del sector estatal como del sector privado nacional e internacional para el logro de los objetivos comunes que beneficien el turismo.
2. Coordinación. En virtud del cual las entidades públicas que integran el sector turismo actuarán en forma coordinada en el ejercicio de sus funciones.
3. Descentralización. En virtud del cual la actividad turística es responsabilidad de los diferentes niveles del Estado en sus áreas de competencia y se desarrolla por las empresas privadas y estatales, según sus respectivos ámbitos de acción.
4. Planeación. En virtud del cual las actividades turísticas serán desarrolladas de acuerdo con el plan sectorial de turismo, el cual formará parte del plan nacional de desarrollo.
5. Protección al ambiente. En virtud del cual el turismo se desarrollará en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente.
6. Desarrollo social. En virtud del cual el turismo es una industria que permite la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, actividades que constituyen un derecho social consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política.
7. Libertad de empresa. En virtud del cual, y de conformidad con lo establecido en el artículo 333 de la Constitución Política, el turismo es una industria de servicios de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, sujeta a los requisitos establecidos en la ley y en sus normas reglamentarias. Las autoridades de turismo en los niveles nacional y territorial preservarán el mercado libre, la competencia abierta y leal, así como la libertad de empresa dentro de un marco normativo de idoneidad, responsabilidad y relación equilibrada con los usuarios.

8. Protección al consumidor. Con miras al cabal desarrollo del turismo, el consumidor será objeto de protección específica por parte de las entidades públicas y privadas.
9. Fomento. En virtud del cual el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y en general, todo lo relacionado con esta actividad en todo el territorio nacional.

Decreto 502 de 1997 Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996.

Artículo 1o. Clasificación de las agencias de viajes.

Por razón de las funciones que deben cumplir y sin perjuicio de la libertad de empresa, las agencias de viajes son de tres clases, a saber: agencias de viajes y turismo, agencias de viajes operadoras y agencias de viajes mayoristas.

Artículo 2o. De las agencias de viajes y turismo.

Son agencias de viajes y turismo las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a vender planes turísticos.

Artículo 3o. Funciones de las agencias de viajes y turismo.

Las Agencias de Viajes y Turismo cumplirán las siguientes funciones:

- a) Organizar, promover y vender planes turísticos nacionales, para ser operados por las Agencias de Viajes Operadoras establecidas legalmente en el país;
- b) Organizar, promover y vender planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional;
- c) Reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos;
- d) Tramitar y prestar asesoría al viajero en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad de desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales;
- e) Prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos;
- f) Reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte;

- g) Operar turismo receptivo, para lo cual deberán contar con un departamento de turismo receptivo y cumplir con las funciones propias de las Agencias de Viajes Operadoras.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

Nota: la expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la ley 50 de 1990

Principios generales:

Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 3o. Relaciones que regula. El presente código regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 5o. Definición de trabajo. El trabajo que regula este código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 7o. Obligatoriedad del trabajo. El trabajo es socialmente obligatorio.

Artículo 9o. Protección al trabajo. El trabajo goza de la protección del estado, en la forma prevista en la constitución nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

Artículo 13. Mínimo de derechos y garantías. Las disposiciones de este código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

Artículo 14. Carácter de orden público. irrenunciabilidad. Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley.

Artículo 17. Órganos de control. La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del trabajo.

Resolución 2400 de 1979 ministerio de trabajo y seguridad social, por la cual se establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo

Artículo 2: Son obligaciones del patrono:

- a) Dar cumplimiento a lo establecido en la presente Resolución y demás normas legales en Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, elaborar su propia reglamentación y hacer cumplir a los trabajadores las obligaciones de Salud Ocupacional que les correspondan.
- b) Proveer y mantener el medio ambiente ocupacional en adecuadas condiciones de higiene y seguridad, de acuerdo a las normas establecidas en la presente Resolución.
- c) Establecer un servicio médico permanente de medicina industrial, en aquellos establecimientos que presenten mayores riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, a juicio de los encargados de la Salud Ocupacional del Ministerio, debidamente organizado para practicar a todo su personal los exámenes psicofísicos, exámenes periódicos y asesoría médico-laboral y los que se requieran de acuerdo a las circunstancias; además llevar una completa estadística médico-social.
- d) Organizar y desarrollar programas permanentes de Medicina Preventiva, de Higiene y Seguridad Industrial y crear los comités paritarios (patronos y trabajadores) de Higiene y Seguridad que se reunirán periódicamente levantando las actas respectivas a disposiciones de la División de Salud Ocupacional.
- e) El Comité de Higiene y Seguridad deberá intervenir en la elaboración del Reglamento de Higiene y Seguridad, o en su defecto un representante de la Empresa y otro de los trabajadores en donde no exista sindicato.
- f) Aplicar y mantener en forma eficiente los sistemas de control necesarios para protección de los trabajadores y de la colectividad contra los riesgos profesionales y condiciones o contaminantes ambientales originados en las operaciones y procesos de trabajo.
- g) Suministrar instrucción adecuada a los trabajadores antes de que se inicie cualquier ocupación, sobre los riesgos y peligros que puedan afectarles, y

sobre la forma, métodos y sistemas que deban observarse para prevenirlos o evitarlos.

Artículo 3: Son obligaciones de los trabajadores;

- a)** Dar cumplimiento a las obligaciones que les correspondan en materia de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, de acuerdo con las normas legales y la reglamentación que establezca el patrono en concordancia con el literal a) del Artículo anterior.
- b)** Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la Empresa, los elementos de trabajo, los dispositivos para control de riesgos y los equipos de protección personal que el patrono suministre, y conservar el orden y aseo en los lugares de trabajo.
- c)** Abstenerse de operar sin la debida autorización vehículos, maquinarias o equipos distintos a los que les han sido asignados.
 - d) Dar aviso inmediato a sus superiores sobre la existencia de condiciones defectuosas, o fallas en las instalaciones, maquinarias, procesos y operaciones de trabajo, y sistemas de control de riesgos.
- d)** Acatar las indicaciones de los servicios de Medicina Preventiva y Seguridad Industrial de la Empresa, y en caso necesario utilizar prontamente los servicios de primeros auxilios.

6 DISEÑO METODOLOGICO.

6.1 TIPO DE ESTUDIO.

Se considera que el estudio que se realizara es de carácter descriptivo puesto que, se tratará de interpretar lo más cercano posible los rasgos, cualidades y atributos que caracterizan al mercado institucional (fondos de empleados) con relación a el manejo de convenios comerciales con las agencias de viajes. Del mismo modo se trata de un estudio exploratorio, por cuanto la empresa no presenta antecedentes de esta índole.

6.2 MÉTODO DE ESTUDIO.

6.2.1 Método de observación. La manera más de directa de identificar los aspectos evidentes de la realidad como del entorno son; la inspección, el reconocimiento y cuestionamiento, de estas forma se busca recolectar información que permita hacer más completo la proceso investigativo y de diagnóstico, en temas como la atención brindada por el equipo de asesores al cliente, la observación es un elemento importantes como complemento a las entrevistas y encuestas.

6.2.2 Método inductivo-deductivo. En un primer momento el estudio adopta un enfoque inductivo ya que, a través de entrevistas se busca entender el proceso de gestión comercial desde los distintos niveles de empresa, una vez comprendido bien el comportamiento de las variables que inciden en la gestión comercial de la fuerza de ventas de Turismo Andino, se formula un estudio de mercado con el propósito de entender las características y las formas de negociación de los fondos de empleados adscritos a Cámara de Comercio de Pasto

6.2.3 Método exploratorio. Se considera que parcialmente este proyecto se visualiza como un estudio exploratorio, con respeto al trabajo investigativo llevado a cabo con los fondos de empleados, en vista de que la empresa no tiene antecedentes de la información antes recolectados sobre este tema, por otro lado la investigación brinda la posibilidad de examinar nuevas oportunidades de catalizar la ventas de Turismo Andino a través del mercado institucional.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

6.3.1 Fuentes secundarias. Para la formulación del diagnóstico, se ha acudido a dos valiosas fuentes secundarias, en una primera etapa esta, la consulta de la teoría de la administración de la fuerza de ventas, la investigación de mercados y marketing digital, y en un segundo momento se procede a revisar; actas, libros de reuniones, esquemas adoptados por la empresa para la administración de la

fuerza de ventas y las estadísticas y analíticas proporcionados por el sitio web y la fanpage, estos dos procesos se realizaron a través de revisión documental.

6.3.2 Fuentes primarias. De forma complementaria al diagnóstico se plantea la realización de entrevistas que expongan la realidad del gerente, la directora comercial y el equipo de vendedores, con respecto a la gestión comercial y las ventas como imperativo para el mejor entendimiento de la situación problema, por otro lado se plantea la recolección de información del mercado institucional compuesto por los fondos de empleados adscritos a Cámara de Comercio de Pasto a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Toda la información recolectada fruto de la realización de distintas actividades y aporte sustancialmente al desarrollo de este proyecto, será organizada, clasificada y analizada en función del problema planteado y las necesidades cada objetivo propuesto. Toda la información de carácter cualitativo será organizada en una manera de documentación. Mientras que los datos cuantitativos serán registrados y tabulados en Google Drive, codificados en Excel y analizados en Statgraphics.

6.5 MUESTREO.

6.5.1 Población objeto de estudio. Para el presente estudio se ha escogido como población objeto de estudio a los presidentes de los fondos de empleados adscritos a cámara de comercio en la ciudad de Pasto y que se encuentran activos.

6.5.2 Identificación del marco muestral. De la base de datos de fondos de empleados, proporcionada por Cámara de Comercio, se encuentran adscritos 66 fondos, de los cuales 56 se encuentran activos, 8 están cancelados y 2 aparecen sin estado.

6.5.3 Selección de la muestra. Para el cálculo de la muestra se ha tomado el total de los fondos de empleados adscritos a Cámara de Comercio de Pasto que se encuentran activos:

Cuadro 1. Selección de muestra

CONDICIONES	DATOS	
Nivel de confianza: 95%	N	56
Error muestral permitido: e= 5%	N-1	55
Probabilidad de éxito: p= 0,5	Z	1,96
Probabilidad de fracaso: q= 0,5	Z ²	3,8416
Puntuación estándar para Z=95%= 1,96		

Proceso de aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{57 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(56 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{53,682}{1,0979}$$

$$n = 48,986 \approx \mathbf{49}$$

Al finalizar a aplicación de la formula se obtuvo una muestra igual a 49 encuestas.

Introducción desarrollo de los temas del proyecto.

El desarrollo del presente trabajo se divide en tres secciones las cuales tienen el propósito de cumplir los objetivos específicos planteados en la formulación de objetivos.

La primera sección se divide en tres partes, en el primero el lector podrá encontrar, algunas generalidades sobre la empresa Turismo Andino, el tipo de servicios que oferta, el mercado objetivo al cual dirige sus actividades de marketing, la organización preliminar de la fuerza de ventas, es decir antes de proponerse la presente propuesta y el diagnóstico interno y externo realizado fruto de esta investigación en torno a la administración de la fuerza de ventas.

En un segundo aparte de esta primera sección se plantea una evaluación realizada con el equipo de asesores, teniendo en cuenta su perfil laboral, fortalezas y debilidades, y el planteamiento de algunas recomendaciones de trabajo para mejorar su eficiencia.

Finalmente para cerrar esta sección se podrá encontrar los resultados de un estudio de mercados llevado a cabo con fondos de empleados de la ciudad de Pasto adscritos a Cámara de Comercio, labor que se desarrolló con el propósito de poder penetrar en el mercado institucional y lograr el apalancamiento en ventas en temporadas bajas a través de un programa de actividades encaminadas a este mercado.

Es importa aclarar que la intención de esta sección solo es el de mostrar resultados de un trabajo de investigación, entrevistas y observación, por otro lado, las secciones dos y tres fueron creadas con el propósito de proponer actividades de intervención, respecto a administración de la fuerza de ventas y de comunicación y publicidad como apoyo a la gestión comercial.

En la segunda sección el lector encontrará cinco propuestas que giran en torno a la administración de la fuerza de ventas, respondiendo a las necesidades claves que Turismo Andino debe atender, en primera instancia esta la propuesta de sistema de liquidación de incentivos de los asesores comerciales, seguida por la de supervisión de ventas, la propuesta de capacitación del equipo comercial y la de evaluación de la fuerza de ventas (dentro de estas secuencias de actividades se encuentra una evaluación interna de cada asesor realizada bajo criterios de la empresa y la evaluación externa por parte de los clientes que realizan viajes terrestres con Turismo Andino, esta segunda valoración se la pretende hacer a través de encuestas de opinión, donde se tendrá en cuenta la atención brindada por el asesor, pero también se ha considerado la evaluación de otros elementos que componen el servicio prestado por la Agencia).

Finalmente uno de los apartes adicionales de esta sección lo constituye la propuesta de manejo de convenios comerciales con mercado institucional, que nace a partir de los resultados del estudio de mercados realizado con los fondos de empleados.

En la tercera y última sección se agrupan cuatro propuestas que giran en torno a actividades de comunicación y publicidad que se plantean como apoyo al proceso de venta. Se inicia con una propuesta inbound marketing (marketing de contenidos), seguida por la aplicación de una estrategia de Google AdWords, posteriormente se encuentra la propuesta de recomendaciones al viajeros y se termina con una campaña de fidelización llamada “#Al viajar”.

7. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUERZA DE VENTAS DE TURISMO ANDINO

7.1 CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUERZA DE VENTAS DE TURISMO ANDINO

7.1.1 Turismo Andino Especiales S.A.S Turismo Andino es una agencia de viajes especializada en destinos Nacionales e Internacionales, fundada en San Juan de Pasto en el año 1992, por Carme n Lucia Fuertes Quiñones. En el año 2013, a uno de sus hijos Oscar Hernando Pantoja Fuertes con la iniciativa de expandir los horizontes de la empresa, decide abrir las puertas de una nueva sede, el crecimiento de la agencia la llevo a manejar una administración independiente y es donde nace Turismo Andino Especiales S.A.S. finalmente en el 2014, con el fin de hacer más completo la oferta turística de la empresa, se materializa la idea de complementar los servicios de turismo con los de transporte. Ahora Turismo Andino S.A.S. se proyecta como una agencia de viajes y de transportes seria, responsable y comprometida con brindar experiencias únicas a sus clientes³².

7.1.1.1 Direccionamiento estratégico.

Misión.

TURISMO ANDINO ESPECIALES S.A.S. busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes a través de soluciones integrales de comercialización y operación referidas al transporte turístico terrestre especial y del turismo académico y vacacional, con excelente calidad y tarifas justas; fortaleciendo su filosofía de servicio y garantizando la adecuada interacción de las personas, procesos y optimización de recursos³³.

Visión.

En el año 2017 Turismo Andino Especiales S.A.S. se posicionará como la empresa más oportuna y confiable en transporte especial, turismo académico y vacacional, mediante el aseguramiento de la calidad con la certificación en ISO 9001-2015; además de ofrecer un amplio portafolio de servicios que nos permita incursionar en nuevos mercados³⁴.

³² Presente estudio

³³ Sistema de gestión de calidad 2017

³⁴ Sistema de gestión de calidad 2017.

Política de calidad.

Turismo Andino Especiales S.A.S. garantiza la oportunidad y cumplimiento con nuestros clientes y la normatividad vigente; promovemos el autocuidado en nuestros colaboradores, fomentando el respeto por el medio ambiente a través de acciones que prevengan la contaminación y la generación de residuos³⁵.

Actividad comercial de Turismo Andino

Somos una empresa que nos dedicamos a prestar servicios turísticos y de transporte, como empresa de transporte nuestra actividad se enfoca en el alquiler de buses de diferentes capacidades, contamos con una flota propia que respalda el servicio de alta calidad, para atender principalmente el exigente mercado institucional.

Como agencia de viajes nuestra labor se centra en elaborar planes turísticos terrestres grupales programados a destinos regionales, nacionales y al Ecuador y planes individuales no programados a destinos nacionales e internacionales. También otra de nuestras labores es atender el mercado de las universidades y los colegios, ofreciendo en nuestro portafolio de servicios; prácticas empresariales y excursiones educativas³⁶.

7.1.2 Servicios ofertados. Turismo Andino como agencia de viajes agrupa cuatro grupos de servicios, que cuentan con unas características muy particulares y se describen a continuación:

7.1.2.1 Planes regionales. Son planes temporalmente cortos, al igual que el costo asociado a este servicio es pequeño, la explicación en la que el asesor incurre no implica mucho esfuerzo, la organización de estas salidas se realizan quincenalmente o semanal, el cliente no realiza un proceso de decisión complejo, generalmente basta con una presentación y sostener conversaciones por WhatsApp para cerrar la venta, la comisión del asesor es pequeña y está sujeta a la rotación del servicio y los destinos que se agrupan en esta categoría son Las Lajas y Chachimiro³⁷.

Resumen:

- El plan dura no más de un día.
- Es económico.

³⁵ Ibíd.

³⁶ Presente estudio.

³⁷ Ibíd.

- El asesor no tarda en presentar lo que incluye el plan (transporte – sitio y hora de encuentro – no incluye alimentación).
- Salidas cada 8 o 15 días.
- El proceso de decisión del cliente no implica muchos esfuerzos.
- La venta se cierra en la primera o segunda conversación.
- La comisión del asesor es pequeña.

7.1.2.2 Planes terrestres grupales programados. Son planes en los cuales el cliente está dispuesto a invertir de 4 a 6 días en la actividad turística, el costo de este tipo de planes va desde 14 a 20 veces la cantidad de dinero destinada a un plan regional, por lo que el proceso de decisión realizado por el cliente es más concienzudo, es decir al desembolsar más dinero, espera recibir la calidad que sopesa el valor monetario, y piensa una, dos y hasta tres veces antes de elegir un destino, esto conlleva a un esfuerzo mayor por parte del asesor en la entrega de información, el cierre de la venta está sujeto, mínimo a dos visitas del cliente, la comisión del asesor está relacionada directamente a la cantidad de personas que logre conseguir en cada salida y la temporada, los destinos que se agrupan en esta categoría son; eje cafetero, Medellín, Atacames, Ruta del sol (Salinas-Montañitas-Guayaquil) y Mompiche³⁸.

Resumen:

- El plan dura de 4 a 6 días.
- Es medianamente económico.
- El asesor debe invertir mucho más tiempo y energía presentado lo que incluye el plan (transporte – información sobre los destinos visitados – alimentación – ubicación y tipo de hoteles – sitio y hora de encuentro – itinerario – descuentos para niños – cuáles son las formas de pago – póliza de viajes - hacer seguimiento post presentación – documentación de viaje – informar al cliente de posibles cancelaciones – atender cancelaciones y reintegros).
- Proceso de decisión significativamente minucioso.
- Se programan salidas de 4 a 12 veces en el mes dependiendo de la temporada.

³⁸ Presente estudio.

- La venta está sujeta mínimo a dos visitas, algunas llamadas telefónicas y conversaciones en WhatsApp.
- El margen de comisión del vendedor está sujeto al número de personas que logre agregar al grupo de salida en cada fecha y a la temporada.

7.1.2.3 Planes individuales no programados nacionales e internacionales.

Son planes sobre los cuales el cliente ha meditado mucho antes de viajar, y está dispuesto a invertir; más de 5 a 7 días en la actividad turística en planes nacionales y de 7 a 30 días en planes internacionales, el costo de este tipo de paquetes va desde 2 a 5 veces la cantidad de dinero destinada a un plan terrestre grupal, muchas veces el precio de todo el plan varía por la cotización de los tiquetes aéreos.

El proceso de decisión es muy minucioso donde el cliente definitivamente no quiere equivocarse y sus miedos de llevarse una mala experiencia son más altos que en cualquiera de los otros dos planes, todo esto se traduce en mayor esfuerzo por parte del asesor comercial para; adquirir este cliente y el cuidado que debe tener al realizar la reserva en paquetes y tiquetes.

El cierre está sujeto a un constante contacto con el cliente, que de antemano está muy bien informado, la comisión para el vendedor es más productiva, aunque se podría decir que son servicios de baja rotación; los destinos que se agrupan en esta categoría son: San Andrés, Cartagena, Santa Marta, Cancún y Punta Cana, Europa, China, los Cruceros, etc³⁹.

Resumen:

- El plan dura de 5 a 7 días en destinos nacionales y de 7 a 30 días a destinos internacionales.
- Esto planes manejan precios especializados, es decir se dirigen a un público con altos poder adquisitivo.
- El asesor debe invertir mucho más tiempo y energía presentado lo que incluye el plan (transporte [cotización de tiquetes] – información sobre los destinos visitados – alimentación – ubicación y tipo de hoteles – sitio y hora de vuelos – itinerario – descuentos para niños – cuáles son las formas de pago – póliza de viajes - hacer seguimiento post presentación – documentación de viaje – informar al cliente de posibles cancelaciones – cotizaciones de los planes de manera presencial - cotizaciones vía correo – atender cancelaciones y reintegros).

³⁹ Presente estudio.

- Proceso de decisión minucioso.
- Las salidas no son programadas por la fluctuación de los vuelos, aunque la agencia periódicamente ofrece promociones con fechas fijas e incluyendo pasajes aéreos.
- La venta está sujeta a una comunicación permanente, visitas, llamadas telefónicas y conversaciones en WhatsApp.
- El margen de comisión del vendedor está sujeto al valor del paquete turístico vendido.

Figura 1. Planes Turismo Andino



Fuente: esta investigación

7.1.2.4 Planes para universidades y colegios. Son planes diseñados justo a la medida del grupo de personas que desean hacer el viaje, se tiene en cuenta mucho el itinerario de viaje, los hoteles y los lugares visitados, en la empresa existe una persona que se especializa en atender este grupo de personas, porque generalmente la toma de decisiones al ser de carácter grupal implica poner de acuerdo a todas las personas, generalmente las salidas son prácticas empresariales, realizadas por estudiantes universitarios y excursiones educativas

de algunos colegios, el proceso de compra de este tipo de planes se suele hacer con mínimo 4 meses de anticipación, para hacer que los clientes reúnan durante ese periodo el monto que a cada uno le corresponde pagar, el asesor que atiende este segmento debe estar pendiente de cobrar las distintas cuotas, a pesar de que parece una labor con varios esfuerzos realizados, la recompensa de vender un plan grupal es proporcionalmente cuantiosa⁴⁰.

7.1.3 Mercado objetivo. Por factores de orden cíclico la demanda de servicios turísticos se ve volcada en ciertas épocas del año donde las personas hacen más viajes (diciembre, junio y julio), estas son las que llamamos las temporadas altas, donde la labor de los vendedores se limita a tomar las reservas sin mucho esfuerzo, puesto que la necesidad de viajar es un hecho, donde no se requiere aplicar tanta técnica en ventas para cerrar los acuerdos, sin embargo el resto de meses en el año que no se ha mencionado, el consumo de servicios turísticos se limita a viajes regionales y puentes festivos, la mayoría de personas están en sus trabajos, los niños en la escuela, los jóvenes en colegios y universidades, y es en esta época donde se debe buscar grupos alternativos que no se vean atados por este patrón de demanda, es precisamente allí donde la fuerza de ventas debe sacar lo mejor de sí para llegar a los siguientes grupos⁴¹.

7.1.3.1 Mercado institucional. Está compuesto por; cooperativas de ahorro, universidades, colegios, sindicatos, entidades públicas y empresas del sector privado que cuentan con un fondo de empleados. A todos estos clientes se les presenta una propuesta, priorizando la entrega según el número de afiliados o empleados y los activos⁴².

7.1.3.2 Grupos de la tercera edad. Se clasifican dentro de este grupo, a todas las personas que se encuentran pensionadas o que pertenecen a un grupo de gimnasia de los que se suelen reunir en las mañanas en los distintos parques y canchas distribuidos en la ciudad. Los grupos de ejercicios se los clasifica según el estrato y el lugar de reunión, ya que esto de cierta forma tiene una relación directamente proporcional al ingreso de los prospectos en cuestión⁴³.

7.1.3.3 Trabajadores independientes. Son personas que tiene un ingreso medianamente alto que no se encuentran sujetos a un horario de trabajo rígido, tienen libertad financiera, pero es un grupo de difícil acceso, no se reúnen en un sitio en específico y hasta el momento no existe una base de datos sólida que permita establecer criterios de clasificación, sin embargo su importancia es relevante y se convierte en un mercado muy atractivo⁴⁴.

⁴⁰ Presente estudio.

⁴¹ Ibíd.

⁴² Ibíd.

⁴³ Ibíd.

⁴⁴ Presente estudio.

7.1.4 Diseño de la fuerza de ventas.

Figura 2. Diseño de la fuerza de ventas



Fuente: KOTLER Phillip. KELLER Kevin. DIRECCIÓN DE MARKETING. Duodécima edición. Pearson. America Latina. 2006. p. 617.

7.1.4.1 Objetivo de la fuerza de ventas. Asesorar a los clientes de tal forma que tomen la mejor decisión turística, cumpliendo con sus expectativas desde que ingresa a la oficina hasta que retornan de su viaje; manteniendo de forma activa las relaciones postventa, y cumplir con las metas establecidas en el presupuesto.

7.1.4.2 Estrategia de la fuerza de ventas. Penetrar el mercado, intensificando acciones en la fuerza de ventas y publicidad para consolidar clientes actuales y mercado institucional, a través de una excelente atención al cliente y servicios adaptados a las necesidades y requerimientos del mercado.

7.1.4.3 Estructura de la fuerza de ventas

Figura 3. Organigrama



Fuente: Esta investigación

7.1.4.4 Descripción del cargo.

Directora comercial. Entre sus actividades se encuentra: seleccionar los proveedores de servicios turísticos, garantizar la calidad en el servicio; administrar

la fuerza de ventas motivando su productividad y bienestar. Realizar búsqueda de nuevos mercados garantizando el cumplimiento de meta de ventas.

Asesor comercial en oficina. Asesorar a los clientes en las oficinas de la agencia con el fin de que tomen un plan turístico que se ajuste a sus requerimientos y necesidades cumpliendo sus expectativas desde que ingresa a la oficina hasta que retorna de su viaje además de lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones postventa con el cliente.

Entre sus actividades se encuentran: diligenciar el formato de reserva, solicitar la fotocopia de cedula, diligenciar el seguro, si no adquiere el seguro de viaje diligenciar el deslinde de responsabilidad, diligenciar el contrato, llevar contratos cuando se requiera y finalizar contrataciones.

Asesor comercial medios digitales. Asesorar a los clientes que aterrizan en la página de fans de Facebook, dar respuesta sus solicitudes e incentivarlos para que le visiten en las oficinas de la agencia con el fin de que tomen un plan turístico que se ajuste a sus requerimientos y necesidades, cumpliendo sus expectativas, del mismo modo debe lograr cumplir con las metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones postventa con el cliente por medios sociales.

Entre sus actividades se encuentran: responden comentarios en las promociones digitales, manejar el chat del perfil de Turismo Andino en Facebook, diligenciar el formato de reserva, solicitar la fotocopia de cedula, diligenciar el seguro, si no adquiere el seguro de viaje diligenciar el deslinde de responsabilidad, diligenciar el contrato, llevar contratos cuando se requiera y finalizar contrataciones.

Asesor comercial especializado. Visitar y asesorar a los clientes grupales, realizando convenios con colegios y universidades, con el fin de que tomen un plan turístico ajustado a sus requerimientos y necesidades cumpliendo sus expectativas, sus metas son diferentes a las de los demás asesores.

Entre sus actividades se encuentran: hacer varios acercamientos al grupo en cuestión, presentar una propuesta en base a los criterios del grupo, hacer ajustes, tomar el pedido, diligenciar el formato de reserva, solicitar la fotocopia de cedula, diligenciar el seguro, si no adquiere el seguro de viaje diligenciar el deslinde de responsabilidad, diligenciar el contrato, llevar contratos cuando se requiera y finalizar contrataciones.

Asesor comercial institucional. Visitar cooperativas, entidades públicas, colegios y fondos de empleados del sector privado, presentar el convenio de beneficios que ofrece Turismo Andino, mantener relación con los entes mencionado anteriormente, presentar promociones a los integrantes de cada

entidad, diligenciar el formato de reserva, solicitar la fotocopia de cedula, diligenciar el seguro, si no adquiere el seguro de viaje diligenciar el deslinde de responsabilidad, diligenciar el contrato, llevar contratos cuando se requiera y finalizar contrataciones.

Tamaño de la fuerza de ventas.

Por políticas de la empresa el tamaño de la fuerza de ventas se conserva tal como se encuentra actualmente, compuesto por 7 personas que ya se las ha mencionado en el ítem anterior.

Retribución de la fuerza de ventas.

La distribución de la fuerza de ventas se ha consolidado según el tipo de cliente que maneja el asesor:

Las dos asesoras que se encargan del mercado institucional se les entrega un listado de empresas mensualmente ordenadas en diferentes rutas, cada una de ellas visita diariamente máximo 4 empresas y mínimo 2, debe diligenciar una hoja de control de visitas, el propósito de esta visita es: entregar la carta de convenio, socializar los beneficios de este y repartir la publicidad en oficinas y empleados de la empresa en cuestión.

Por otra parte la directora comercial se encarga de manejar los clientes grupales que la empresa consideran como clientes antiguos y algunos grupos nuevos, es decir, se encarga de las relaciones con los clientes más importantes y la coordinación del cumplimiento de metas del equipo de asesores.

El asesor especializado se encarga de atender cooperativas, fondos de empleados grupos universitarios, algunos colegios, grupos de gimnasia de la tercera edad y el mercado de los pueblos.

Los dos asesores en oficina atienden todo tipo de clientes que llega a la agencia, no existe una clasificación precisa para el tipo de público que ellos atienden porque es muy variado.

La asesora de medios digitales se encarga de gestionar a todos los clientes que se logran interesar por los planes ofrecidos a través de los medios sociales, y que terminan atendiéndose en oficina.

7.1.5 Análisis Dofa equipo de asesores Turismo Andino.

Se ha utilizado el análisis DOFA como herramienta para la formulación y evaluación de estrategias⁴⁵, donde se ha identificado los factores que se tienen que atender para solucionar el problema que enfrenta Turismo Andino.

7.1.5.1 Oportunidades.

Tendencia de la comunicación y el marketing digital. Hoy por hoy no hay duda que el acceso a internet ha generado cambios significativos en la sociedad, las comunicaciones se han optimizado, la información está al alcance de la mano y los medios sociales han permitido la interacción entre un sin fin personas.

“Colombia alcanza una penetración de internet, 59,5% del total de la población, con casi 27 millones de usuarios. Se analizó el porcentaje de personas por estrato que ingresan a internet diariamente y se encontró que; El estrato 1 lo hace el 50%, el estrato 2 el 48%, el estrato 3 el 63% y los estratos 4, 5 y 6 se conectan diariamente el 72%”⁴⁶.

“el 74% de los colombianos consultan habitualmente en buscadores diferente tipo de información, y de todas esas persona que consultan en buscadores el 94% lo hacen por Google”⁴⁷

Turismo Andino considera que existe una gran oportunidad dados estos acontecimientos, porque da la impresión de que la necesidad de vivir una experiencia de viaje pasa a ser más latente que en el pasado, es decir, hoy la gente quiere viajar más, quiere conocer el mundo, e internet ha sido un gran promotor de esta idea, mostrando en sus buscadores imágenes, videos e información sobre lugares turísticos muy atractivos, que animan a la gente a vivir una aventura.

Adicional a lo anterior, los medios sociales permiten a las personas formar comunidades para hablar de un tema es específico, es decir si hoy estamos en Pasto y deseamos viajar a Machupichu fácilmente podemos encontrar información de ese destino, tampoco es trabajo ponernos en contacto con personas conocedores del tema, enterarnos de sus experiencias, encontrar promociones y comprar, por esta razón la oportunidad está en fortalecer la presencia de Turismo Andino en los medios digitales para llegar a nuevos clientes interesados.

⁴⁵FRED R David. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Primera edición. Editorial Pearson. Colombia. 2003. p. 200-204

⁴⁶ GÓMEZ David. EL DÍA EN QUE DAVID VENCÍÓ A GOLIAT. Primera edición. Ediciones B. Colombia. 2014. p. 43-44

⁴⁷ Ibid., p. 88

Hay que destacar también, que en un inicio el uso de los medios digitales se creía que estaba en dominio de las jóvenes generaciones, sin embargo, a medida de que pasa el tiempo internet es un medio que es usado por personas de todas las edades.

Mercado institucional poco explorado. Se observa a los mercados institucionales como una gran oportunidad, en el sentido en que reúnen a un gran número de personas con una actividad laboral en común, un ingreso casi casi homogeneizado y que su beneficio en convenios con empresas está el obtener promociones o descuentos en distintas clases de servicios, la ventaja competitiva en costos le permite a Turismo Andino entregar a los mercados institucionales una propuesta de valor atractiva con beneficios significativos a los usuarios que gocen de los convenios.

En la ciudad de Pastos existen 52 fondos de empleados, adscritos a cámara de comercio⁴⁸, de los cuales el 67,61% no tiene convenio comercial con ninguna agencia de viajes⁴⁹. Por esta razón los mercados institucionales se convierten en una gran oportunidad comercial.

Atractivo del mercado ecuatoriano. Después de la reciente crisis del petróleo vivida en el 2015, que fue uno de los detonantes del incremento en la tasa representativa del mercado (TRM) y que en efecto, hizo que toda clase de productos y servicios nacionales se mostrasen más económicos para las personas del vecino país Ecuador. Turismo Andino hoy se ve como una gran oportunidad atender a este público, por la coyuntura de poder adquisitivo, sin embargo, es necesario superar ciertas barreras culturales y de costumbres para adaptar los planes de la agencia a las necesidades de ellos, que cada vez se animan a ver a Colombia como un destino turístico asequible.

“Varios factores sitúan a nuestro país como destino ventajoso para el mercado doméstico e internacional. Uno de los principales es el precio del dólar, que convierte a Colombia en un destino favorable para viajeros internacionales al tiempo que ofrece una alternativa económica viable para las vacaciones de los colombianos cuyos viajes a países dolarizados se tornan más costosos de lo normal.

La Organización Mundial del Turismo (OIT) reportó un crecimiento de 4,4% en el flujo de viajeros extranjeros durante 2015; pero en Colombia ese crecimiento fue de 9%, entre enero y octubre del año pasado, lo que sitúa al país en un lugar importante en el mapa global del turismo para 2016.”⁵⁰

⁴⁸ Base de datos fondos de empleados - cama de comercio de Pasto 2017

⁴⁹ Sondeo del presente trabajo

⁵⁰<http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/el-turismo-el-colombia-crecio-69-generando-11-billones/219407>

Atractivo de los mercados municipales del departamento de Nariño. “Mientras la depreciación del peso fue una pésima noticia para las personas y empresas con pasivo en dólares, para Ipiales y municipios aledaños a este, la acelerada escalada del dólar ha significado un tiempo de dinamismo económico y vitalidad que los tienen en plena primavera económica.

Puesto que la economía ecuatoriana usa como moneda oficial el dólar americano, los vecinos fronterizos desde Tulcan hasta Quito han visto multiplicar su ingreso por dos en términos de pesos colombianos.”⁵¹

Una cantidad considerable de municipios en el departamento de Nariño han experimentado un crecimiento, económico, social y cultural (Ipiales, Tuquerres, etc.) bastante notable, sumado a esto la internet les permite de cierta forma a estos municipios tener acceso a mucha información de todo tipo, dicho crecimiento y conectividad se muestran como una oportunidad para poder Turismo Andino llegar con un tipo de plan específico adaptado a sus necesidades.

7.1.5.2 Amenazas

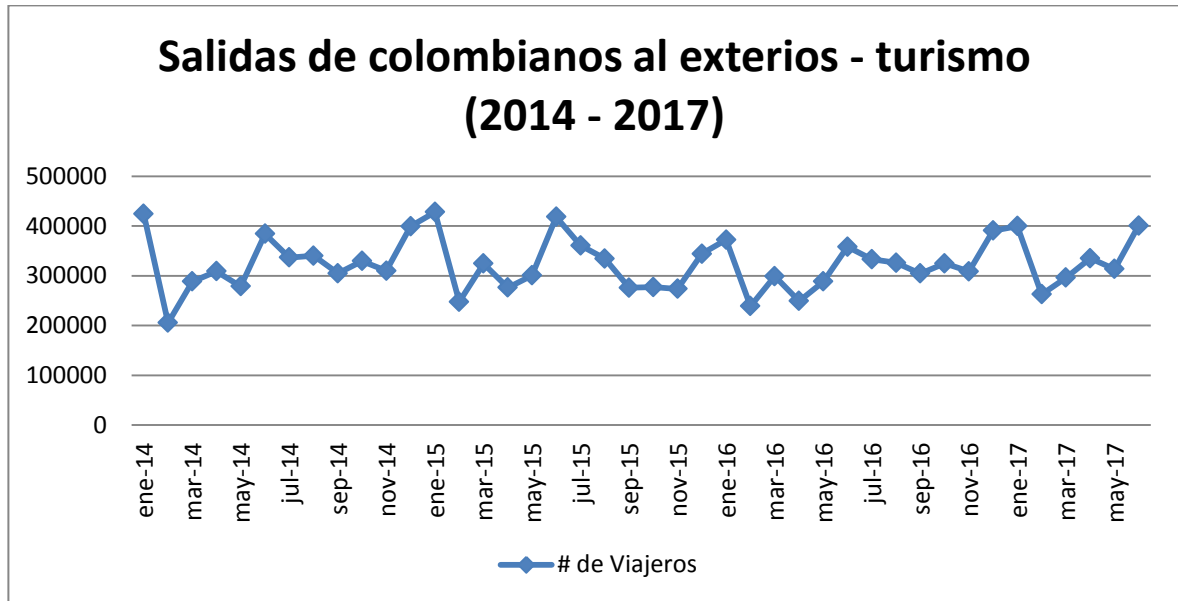
Actual valor de la TRM. Así como el alza de la TRM se considera en cierta medida una oportunidad para explorar el mercado ecuatoriano, por otro lado, desestimuló el mercado local en la realización de viajes al Ecuador, puesto que los precios a los cuales estaban acostumbrados a viajar subieron en tan solo 6 meses cerca 33,33 % en la mayoría de los operadores turísticos.⁵²

Ciclos vacacionales y temporadas. El consumo de los servicios turísticos, tiene un comportamiento cíclico particular, encontrándose muchas veces en función a las vacaciones del calendario escolar de colegios y universidades, por tal motivo, en épocas decembrinas (diciembre-principios de enero), y las vacaciones de verano (junio -julio) es cuando la gente más viaja y meses como febrero – marzo – agosto – septiembre los niveles de consumo de planes turísticos se disminuyen significativamente, dejando muchas veces perdidas a los negocios que se dedican a este sector.

⁵¹ Disponible en: www.dienro.com/amp/index%3fid=22348&type=1

⁵² Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/trm> (tasa representativa del mercado serie historia)

Gráfica 1. Salidas de colombianos al exterior - turismo (2014 - 2017)



Fuente: MIGRACIÓN COLOMBIA – CÁLCULOS OEE – MINCIT (2017-05)⁵³

En el presente grafico se puede apreciar, los picos y los valles del comportamiento de la salida de colombianos al exterior por motivo de turismo, donde los meses que presentan mayor demanda de servicios turísticos, son; enero, junio, julio y diciembre

Reforma tributaria. La nueva reforma tributaria en Colombia ha creado un serie de incertidumbres en los consumidores, a pesar de que no afectar directamente en sector del turismo, la nuevas disposiciones impositivas y el bajo incremento del salario mínimo, hacen en consecuencia que el ingreso de los consumidores tenga menos poder adquisitivo, para atender sus necesidades, siendo los viajes turísticos no un necesidad de principal prioridad, los consumidores inventarían menos en esta actividad, por esta razón se considera como un amenaza.

“Claramente la subida en tres puntos del IVA, afectará a la industria del turismo en todo lo que tiene que ver con el alza en los insumos de los cuales depende la industria del turismo, por lo que los costos fijos se elevarían”⁵⁴.

⁵³ http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_salidas_colombianos/all/11

⁵⁴ <http://www.reportur.com/Colombia/2016/04/14/turismo-domestico-el-mas-afectado>

Fortalezas y debilidades del equipo de asesores comerciales Turismo Andino

7.1.5.3 Fortalezas

Entusiasmo proactivo. El equipo de ventas muestra un entusiasmo por querer hacer bien su trabajo y generar buenos resultados para la empresa, cuentan con una disposición receptiva a las sugerencias - correcciones que proporcionan su jefes y a probar nuevas formas de hacer las cosas. Cuando se ponen en curso de acción hacia un objetivo entregan gran energía a su foco y a la cooperación. Las situaciones desconocidas, como el visitar clientes externos, oficinas, colegios universidades no les atemoriza, es decir, son conscientes de que el miedo al error es algo naturalmente circunstancial al grado de exposición a la actividad.

Habilidad para comunicarse con las personas. los miembros del equipo de asesores comerciales guardan una calidez natural en la amabilidad con que tratan a los clientes, son respetuosos y tienen un lenguaje educado, la mayoría no deja mostrar sus nervios o el miedo, por desconocimiento de ciertos aspectos del producto o la agresividad de algunos clientes, conservan la calma casi ante toda situación.

Adaptabilidad a los cambios. Existe una característica en común en el equipo de asesores comerciales. Son jóvenes y su edad es casi homogénea, esto permite que el modus operandi (el modo de hacer las cosas) en su labor, no sea rígido y resistente al cambio, permitiendo que los paradigmas sobre ventas, habilidades sociales, lenguaje corporal y conocimiento del producto se pueda ajustar a un permanente mejoramiento en técnica.

7.1.5.4 Debilidades

Experiencia en el sector del turismo. A diferencia algunos otras ofertas en el sector servicios, el ser un asesor comercial en la venta de planes turísticos exige tener bastante conocimiento técnicos sobre: el lugar de destino y sus atractivos, receptivos (actividades a realizarse en el lugar de destino), alimentación, hoteles, transporte, circuitos (itinerarios), seguros, impuestos turísticos, lo que incluye y lo que no incluye el plan etc. El aprender bien todos estos temas es fundamental para generar seguridad en la asesoría con el cliente, sin embargo, como la mayoría de los integrantes del equipo de ventas lleva poco tiempo en el sector turismo, presenta dificultades en la presentación de ventas en los servicios.

Experiencia en ventas. si bien es cierto que el conocimiento en el los servicios turísticos es esencial, se debe contrastar con una adecuada técnica de ventas, que les contribuya al asesor a generar un proceso de ventas eficiente desarrollando el AIDA desde el saludo, la precalificación, la presentación, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento postventa, no obstante, la poca

experiencia en ventas y la falta de técnicas, dificultan su efectividad en el cumplimiento de metas en ventas, generando un mínimo de cierres y orientándose a convertirse en vendedores toma pedidos.

Claridad en los objetivos, las funciones y las metas. cuando el equipo de asesores de ventas, entro a Turismo Andino la directora comercial dio una capacitación sobre los servicios, se socializo las metas de ventas y finalmente se aclaró las funciones y responsabilidades de cada integrante, sin embargo, la falta de seguimiento permanente y el reforzamiento de los conocimientos en capacitación, generaron una confusión en el objetivo que perseguían. Por otro lado esta poca claridad en la liquidación de incentivos y un sueldo básico muy alto provocó un aletargamiento en la búsqueda del cumplimiento de metas.

7.1.5.5 Desarrollo de matriz MEFE, MEFI y MPC

Cuadro 2. Desarrollo de matriz MEFE y MEFI

Convenciones	
Evaluación	
El valor de la evaluación se asigna según se considera la importancia de la incidencia de la variable para el sector del turismo en Pasto, esta valor puede ir desde 1 a 10, siendo 1 poco importante para el sector y 10 muy importante para el sector	
Calificación	
La calificación es un valor que se asigna a cada variable según como afecte o beneficie a Turismo Andino, siendo: 1 Amenaza o Debilidad Mayor 2 Amenaza o Debilidad Menor 3 Oportunidad o Fortaleza Menor 4 Oportunidad o Fortaleza Mayor	

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE					
		Evaluación	Ponderado	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES					
1	Tendencia de la comunicación y el marketing digital	9	0,16	4	0,65
2	Mercado institucional poco explorado	9	0,16	3	0,49
3	Atractivo del mercado ecuatoriano	7	0,13	3	0,38
4	Atractivo de los mercados municipales del departamento de Nariño	6	0,11	3	0,33

AMENAZAS					
1	Actual valor de la TRM	8	0,15	2	0,29
2	Ciclos vacacionales y temporadas	9	0,16	1	0,16
3	Reforma tributaria	7	0,13	1	0,13
TOTAL		55	1		2,44

La matriz MEFE evidencia que existen unas variables cruciales, sobre las cuales la fuerza ventas puede apoyarse para generar eficientes resultados, estas variables corresponden a la comunicación y manejo de información digitalizada y al aprovechamiento del mercado institucional. En cuanto a la calificación general de la matriz, se puede decir, que a pesar que Turismo Andino está por encima del umbral (2,3) que indica que se está haciendo un buen manejo de las oportunidad y de las amenazas, es importante prestar cuidado a aspectos como los ciclos vacacionales, el efecto de la reforma tributaria sobre el consumo de los mercados y los crecientes nichos de mercados institucionales.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI					
	Factores	Evaluación	Ponderado	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS					
1	Entusiasmo proactivo	8	0,17	3	0,51
2	Habilidad del equipo de asesores para comunicarse con las personas	9	0,19	3	0,57
3	Adaptabilidad a los cambios	7	0,15	4	0,60
DEBILIDADES					
1	Experiencia en el sector del turismo	7	0,15	1	0,15
2	Experiencia en ventas	8	0,17	1	0,17
3	Claridad en los objetivos, las funciones y las metas	8	0,17	2	0,34
TOTAL		47	1		2,34

En la matriz MEFI se puede observar que al igual que en la matriz MEFE la calificación general se encuentra al ras con respecto al mínimo umbral (2,3) que denota que se está aprovechando las fortalezas y mitigando las debilidades, es necesario apalancarse en la adaptabilidad al cambio que presenta el equipo de asesores, con el fin de implementar medidas de administración de fuerza de ventas que permitan obtener mejores resultados.

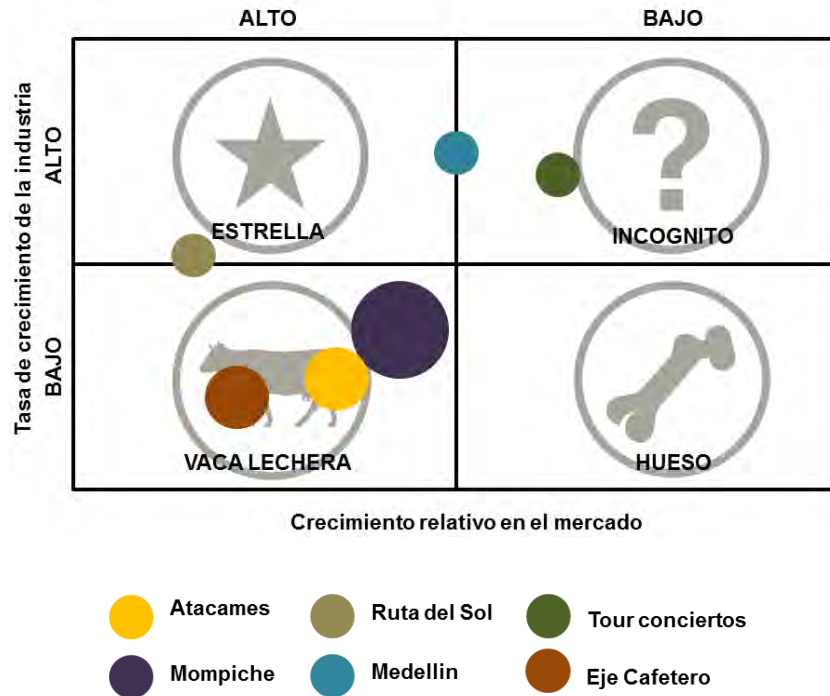
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
	Factores	Eval.	Pond.	Turismo Andino		Más Viajes		Comfamiliar	
				Cal.	Resul. Pond.	Cal.	Resul. Pond.	Cal.	Resul. Pond.
1	Entusiasmo proactivo	8	0,17	3	0,511	3	0,511	4	0,681
2	Habilidad del equipo del asesores para comunicarse con las personas	9	0,19	3	0,574	3	0,574	3	0,574
3	Adaptabilidad a los cambios	7	0,15	4	0,596	3	0,447	4	0,596
4	Experiencia en el sector del turismo	7	0,15	1	0,149	2	0,298	2	0,298
1	Experiencia en ventas	8	0,17	2	0,340	1	0,170	1	0,170
2	Claridad en los objetivos, las funciones y las metas	8	0,17	1	0,170	1	0,170	1	0,170
TOTAL		47	1	TOTAL	2,340	TOTAL	2,170	TOTAL	2,489

La presente matriz se ha creado en base al criterio de los investigadores y la colaboración de algunos ex empleados de las agencias mencionadas como competencia de Turismo Andino, quienes proporcionaron una idea aproximada sobre el desempeño de las agencias con respecto a las variables a evaluar y que permitió dar una calificación con proximidad objetiva.

Como resultado de este trabajo se determinó que Más Viajes una agencia con similares actividades turísticas y comerciales a Turismo Andino no se perfila como una competencia fuerte, desde distintos puntos de vistas, sin embargo, es de especial cuidado puesto que sus han emprendido acciones no tan enfocados en fuerza de ventas pero si en otros campos del marketing como la reubicación y rediseño de su local comercial, en tanto que Comfamiliar como agencia de viajes es un competidor respetable por su vasta trayectoria, su músculo financiero y su integralidad en el servicio, agencia que se muestra como un reto para Turismo Andino puesto que manejan una gran cantidad de clientes y mercados.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz que el lector encontrara a continuación se ha creado con el propósito de brindar una idea aproximada del comportamiento de los planes turísticos terrestres en relación a su importancia en ventas para la empresa, es importante aclarar que esta matriz está basada en análisis históricos de ventas, la experiencia de la directora comercial y el criterio de los investigadores.



En la matriz se puede apreciar que los planes que se consideran son la vaca lechera de Turismo Andino son: Mompiche, Atacames y Eje Cafetero, en razón a que son destino que representan un fuerte ingreso para la empresa y además, las agencias competidoras los ofrecen intensivamente, se considera producto estrella a la Ruta del Sol puesto que a medida que pasan los meses va teniendo mayor acogida en el mercado y se aproxima mucho a generar las ventas que producen los destinos antes mencionados.

Por otro lado Medellín se perfila como un producto que está saliendo de ser un destino incognito a convertirse en un producto estrella, que si bien no genera los ingresos que generan otros destinos, poco a poco se perfila como un destino atractivo para los cliente. finalmente se encuentran los tours conciertos que se proyectan como una gran oportunidad de llegar a nuevos mercados con propuestas diferente.


7.1.5.6 Matriz DOFA

Cuadro 3. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entusiasmo proactivo 2. Habilidad del equipo de asesores para comunicarse con las personas 3. Adaptabilidad a los cambios 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el sector del turismo 2. Experiencia en ventas 3. Claridad en los objetivos, las funciones y las metas
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia de la comunicación y el marketing digital 2. Mercado institucional poco explorado 3. Atractivo del mercado ecuatoriano 4. Atractivo de los mercados municipales del departamento de Nariño 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>(F3-O1) Aprovechar la adaptabilidad al cambio para manejar efectivamente la comunicación de información en medios digitales</p> <p>(F1-F2-O2) Canalizar el entusiasmo proactivo y las habilidades de comunicación con las personas, para atender adecuadamente el mercado institucional</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>(D1-D2-O2) Fortalecer los conocimientos básicos sobre los productos del sector y las técnicas en ventas para, sacar mayor provecho a la comunicación y manejo de la información por medios digitales</p> <p>(D1-D2-O2) Fortalecer los conocimientos básicos sobre los productos del sector y las técnicas en ventas para, atender eficazmente al mercado institucional inexplorado</p> <p>(D3-O1-O2-O4) Construir una comunicación que facilite la claridad en los objetivos, las funciones y a las metas en la fuerza de ventas, para hacer un trabajo más efectivo con: la comunicación y el manejo de la información digitalizada, los mercados institucionales poco explorados, y los mercados municipales del departamento.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actual valor de la TRM 2. Ciclos vacacionales y temporadas 3. Reforma tributaria 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>(F1-F2-F3-A2) Conocer los comportamientos del mercado ante de los ciclos vacacionales, para aplicar acciones de ventas que aprovechen el entusiasmo proactivo, las habilidades de comunicación y la adaptabilidad al cambio de la fuerza de ventas</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>(D1-D2-A2-A3) Fortalecer los conocimientos básicos sobre los productos del sector y las técnicas en ventas para, manejar de una mejor forma las actividades de ventas en los distintos ciclos vacacionales y los efectos económicos y psicológicos de la reforma tributaria</p>

7.1.6 Evaluación individual equipo de asesores comerciales.

Cuadro 4. Evaluación individual equipo de asesores comerciales.

Datos básicos del colaborador		Foto
Nombres y apellidos	Diana Carolina Ordoñez Camelo	
Número de cedula	1.000.189.207 Pasto	
Teléfono	3186817744	
Dirección	Edificio alicante Pandiaco	
Fecha de nacimiento	26/09/1986 Pasto	
Cargo a desempeñar	Asesora comercial	
Tipo de contrato	Termino fijo	
Fecha de ingreso	13/02/2017	

Datos familiares							
Estado civil	Soltero (a)	X	Casado(a)	Unión libre	Viudo (a)	Divorciado (a)	
Nº personas a cargo	1			Nº de hijos	1		

Datos de contacto			
Nombres y apellidos	Teléfono	Dirección	Parentesco
Lilian Camelo	3113980626	Mz 21 casa 9 los Laureles	Madre
Tatiana Ordoñez	3046558283	Paraná	Hermana

Teléfono y correo corporativo	
Teléfono	3113519214
Correo electrónico	Ventas4turismoandino@gmail.com

Otra información									
Tipo de sangre	A	RH	+	Estatura	1.63 m	Peso	50 kg	Estrato	3
Nivel educativo	Técnico			Tipo de transporte que usa	Bus colectivo				
Tenencia de vivienda	En arriendo								


Fortalezas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas habilidades de expresión oral 2. Buen dominio de grupos 3. Curiosidad por investigar información sobre los servicios 4. Facilidad para generar confianza en el cliente
Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. La parte anímica juega un papel importante en su desempeño ante el cliente 2. Indisposición a las situaciones que percibe desiguales a su carga laboral 3. Tendencia al perfeccionismo y frustración cuando las cosas no salen bien

Desempeño en actividades específicas del cargo					
Actividad	Calificación				
	5	4	3	2	1
Asesorar al cliente en la toma de decisión	X				
Explicar al cliente las condiciones del plan turístico	X				
Verificar las tarifas y disponibilidad de planes turísticos que se presentaran	X				
Asistir a las capacitaciones		X			
Mantener informado al cliente sobre todo el proceso		X			
Cumplir con los protocolos de atención al cliente		X			
Buscar nuevos clientes		X			
Repartir voluntería		X			
Realizar tele mercadeo		X			
Enviar correos a los clientes de la base de datos sobre planes vigentes y promociones		X			
Construcción de relaciones	X				
Cumplimiento de metas		X			

Competencia	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis y Solución de Problemas	X		
Liderazgo		X	
Negociación y conciliación		X	
Seguimiento	X		
Planeación Organización		X	
Orientación de Servicio al Cliente	X		
Trabajo en Equipo	X		
Motivación al cliente	X		
Servicio al cliente	X		
Habilidad para relacionarse con las personas	X		
Adaptación	X		
Ambición profesional	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía		X	
Iniciativa		X	
Integridad	X		
Resolución de problemas	X		

Calificación: 104/117 = 88,88% de desempeño
Observaciones:
Es una persona proactiva en cuanto este motivada y cuente con todos los elementos para hacer sus labores, es buena comunicadora, con facilidad de convencimiento, tiene en cuenta los pequeños detalles a la hora de hacer su trabajo, por otro lado suele sentir frustración cuando percibe que no está haciendo bien su labor por hechos confusos en la comunicación de las directrices a seguir.
Sugerencias:
Es una persona con habilidades sociales bien trabajadas, la comunicación de directrices a seguir deben ser claras en los resultados deseados, por su facilidad de convencimiento, tiene la capacidad de hacer ver su desempeño como algo extraordinario, el foco de trabajo con Diana es la caridad y el reconocimiento personal, es importante decir que es alguien que se siente motivación por el reconocimiento de su buena labor y se frustra ante la carencia de este.

Fuente: Esta investigación.

Datos básicos del colaborador		Foto
Nombres y apellidos	María del Carmen Polo Guerrero	
Número de cedula	1.085.286.935 Pasto	
Teléfono	3116454426	
Dirección	Cra. 16 N° 6 – 48 Caicedo alto	
Fecha de nacimiento	11/12/1990 Pasto	
Cargo a desempeñar	Asesora comercial	
Tipo de contrato	Termino fijo	
Fecha de ingreso	01/10/2016	

Datos familiares								
Estado civil	Soltero (a)		Casado(a)	X	Unión libre		Viudo (a)	Divorciado (a)
N° personas a cargo	2			N° de hijos	1			

Datos de contacto									
Nombres y apellidos		Teléfono		Dirección		Parentesco			
Brian Achicanoy		3006443455		Cra. 16 N° 6 – 48 Caicedo alto		Esposo			
Carol Quetama		3155083580		Cra. 16 N° 6 – 48 Caicedo alto		Hermana			
Teléfono y correo corporativo									
Teléfono		3148388706							
Correo electrónico		Asesora.turismo.andino@gmail.com							
Otra información									
Tipo de sangre	O	RH	+	Estatura	1.54 m	Peso	52kg	Estrato	2
Nivel educativo	Técnico			Tipo de transporte que usa			Motocicleta		
Tenencia de vivienda	En anticres								

Fortalezas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es muy clara en su comunicación y se da a entender muy bien 2. Tiene experiencia en los planes difíciles de vender 3. Presenta un buen manejo de inteligencia emocional en manejo de situaciones nuevas 4. Cuando no sabe algo no tiene miedo en preguntar o aceptar que desconoce algo 5. Tiene una sana ambición por querer conseguir buenos resultados
Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene actitud impulsiva, si las cosas se ponen feas no tiene buenos modos en su comunicación 2. Desconocimiento en algunas técnicas de ventas 3. Reactividad a entablar relación con los compañeros de trabajo

Desempeño en actividades específicas del cargo					
Actividad	Calificación				
	5	4	3	2	1
Asesorar al cliente en la toma de decisión	X				
Explicar al cliente las condiciones del plan turístico		X			
Verificar las tarifas y disponibilidad de planes turísticos antes de indicarlo al cliente	X				
Asistir a las capacitaciones	X				
Mantener informado al cliente sobre todo el proceso	X				
Cumplir con los protocolos de atención al cliente		X			
Buscar nuevos clientes		X			
Repartir voluntería	X				
Realizar tele mercadeo		X			
Enviar correos a los clientes de la base de datos sobre planes vigentes y promociones		X			
Construcción de relaciones		X			
Cumplimiento de metas		X			

Competencia	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis y Solución de Problemas	X		
Liderazgo	X		
Negociación y conciliación	X		
Seguimiento	X		
Planeación Organización		X	
Orientación de Servicio al Cliente	X		
Trabajo en Equipo			X
Motivación al cliente	X		
Servicio al cliente	X		
Habilidad para relacionarse con las personas		X	
Adaptación	X		
Ambición profesional	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad		X	
Autocontrol		X	
Autonomía	X		
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Resolución de problemas	X		

Calificación: 104/117 = 88,88% de desempeño
Observaciones:
Es una persona seria y comprometida con sus labores, sus ambiciones personales la llevan aprovechar el tiempo de manera efectiva en su trabajo, su relación con los compañeros de trabajo se limita muchas veces a los aspectos netamente laborales.
Sugerencias:
Es importante hacer énfasis en fortalecer los buenos modos de trato con el cliente y sus compañeros de trabajo, si se quiere buscar la cooperación de María debe tener en cuenta el tacto en la comunicación y la caridad en el objetivo que perseguimos, cuando asume una actividad nueva puede parecer algo distraída, no está demás comunicarle más de una vez las directrices hasta que se adapta a esta situación.

Fuente: Esta investigación.

Datos básicos del colaborador		Foto
Nombres y apellidos	Jonathan Alexander Escobar Muñoz	
Número de cedula	1.085.304.048 Pasto	
Teléfono	3015093936	
Dirección	Mz D6 casa 11 Belén	
Fecha de nacimiento	15/03/1993 Pasto	
Cargo a desempeñar	Asesor comercial	
Tipo de contrato	Termino fijo	
Fecha de ingreso	23/01/2017	

Datos familiares							
Estado civil	Soltero (a)	X	Casado (a)		Unión libre	Viudo (a)	Divorciado (a)
N° personas a cargo	3			N° de hijos	0		
Datos de contacto							
Nombres y apellidos	Teléfono		Dirección		Parentesco		
Mariana Muñoz	3183941220		Mz D6 casa 11 Belén		Madre		
Viviana Escobar	3176774564		Mz D6 casa 11 Belén		Hermana		
Teléfono y correo corporativo							
Teléfono	3113970806						
Correo electrónico	grupoturismoandino@hotmail.com						

Otra información									
Tipo de sangre	O	RH	+	Estatura	1.75 m	Peso	65 kg	Estrato	1
Nivel educativo	Tecnológica				Tipo de transporte que usa			Motocicleta	
Tenencia de vivienda	Propia								


Fortalezas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma para caer bien al cliente 2. Trato respetuoso 3. Natural amabilidad
Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad a la hora de presentar los servicios 2. Siente duda en los conocimientos de los servicios que maneja 3. Poca experiencia en el área de ventas

Desempeño en actividades específicas del cargo					
Actividad	Calificación				
	5	4	3	2	1
Asesorar al cliente en la toma de decisión			X		
Explicar al cliente las condiciones del plan turístico			X		
Verificar las tarifas y disponibilidad de planes turísticos antes de indicarlo al cliente	X				
Asistir a las capacitaciones	X				
Mantener informado al cliente sobre todo el proceso		X			
Cumplir con los protocolos de atención al cliente		X			
Buscar nuevos clientes	X				
Repartir voluntería	X				
Realizar tele mercadeo		X			
Enviar correos a los clientes de la base de datos sobre planes vigentes y promociones		X			
Construcción de relaciones		X			
Cumplimiento de metas				X	

Competencia	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis y Solución de Problemas		X	
Liderazgo			X
Negociación y conciliación		X	
Seguimiento	X		
Planeación Organización		X	
Orientación de Servicio al Cliente	X		
Trabajo en Equipo		X	
Motivación al cliente	X		
Servicio al cliente	X		
Habilidad para relacionarse con las personas	X		
Adaptación		X	
Ambición profesional		X	
Aprendizaje	X		
Asertividad		X	
Autocontrol	X		
Autonomía		X	
Iniciativa		X	
Integridad	X		
Resolución de problemas		X	

Calificación: 93/117 = 79,48% de desempeño
Observaciones:
Es una persona amable y respetuosa, sin embargo en el trato con el cliente se muestra tímido e inseguro, su dominio en técnicas de venta y conocimiento del producto deben mejorarse, es posible que se sienta cómodo ganado el sueldo base y mire las comisiones como algo no tan prioritario.
Sugerencias:
Es importante conversar constantemente sobre cómo van sus labores y qué planes tiene para cumplir la meta, el acompañamiento y los pequeños tips en presentación de ventas son bien valorados por Jonathan, la comunicación empleada puede ser más espontánea pero especificando puntalmente al detalle lo que se busca con las directrices que se le trazan

Fuente: Esta investigación.

Datos básicos del colaborador		Foto
Nombres y apellidos	Andrea Marcela Portilla Zambrano	
Número de cedula	1.144.030.307 Cali	
Teléfono	3152381606	
Dirección	Barrio Chile	
Fecha de nacimiento	21/09/1989 Pasto	
Cargo a desempeñar	Asesora comercial	
Tipo de contrato	Termino fijo	
Fecha de ingreso	13/02/2017	

Datos familiares									
Estado civil	Soltero (a)	X	Casado (a)		Unión libre		Viudo (a)		Divorciado (a)
N° personas a cargo	2			N° de hijos	2				
Datos de contacto									
Nombres y apellidos		Teléfono			Dirección			Parentesco	
Gilma Zambrano		3157249147			La Alborada – Cali			Madre	
Karen Pérez		3155665438			Barrio Chile			Amiga	
Teléfono y correo corporativo									
Teléfono		3226887003							
Correo electrónico		Ventas2turismoandino@gmail.com							
Otra información									
Tipo de sangre	A	RH	+	Estatura	1.59 m	Peso	60 kg	Estrato	3
Nivel educativo	Universidad incompleta			Tipo de transporte que usa			Bus colectivo		
Tenencia de vivienda	En arriendo								


Fortalezas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene experiencia en el sector turístico como vendedora 2. Maneja un lenguaje verbal y no verbal equilibrado 3. Muestra claridad y dulzura a la hora de presentar los servicios 4. Su presentación personal es seria y elegante
Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca atención le presta a los formatos de seguimiento en ventas y desempeño 2. Las actividades de carga laboral difíciles pero obligatorias tiende a evadirlas o postergarlas

Desempeño en actividades específicas del cargo					
Actividad	Calificación				
	5	4	3	2	1
Asesorar al cliente en la toma de decisión	X				
Explicar al cliente las condiciones del plan turístico	X				
Verificar las tarifas y disponibilidad de planes turísticos antes de indicarlo al cliente	X				
Asistir a las capacitaciones		X			
Mantener informado al cliente sobre todo el proceso		X			
Cumplir con los protocolos de atención al cliente		X			
Buscar nuevos clientes			X		
Repartir voluntería			X		
Realizar tele mercadeo	X				
Enviar correos a los clientes de la base de datos sobre planes vigentes y promociones		X			
Construcción de relaciones	X				
Cumplimiento de metas		X			

Competencia	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis y Solución de Problemas	X		
Liderazgo		X	
Negociación y conciliación	X		
Seguimiento	X		
Planeación Organización			X
Orientación de Servicio al Cliente	X		
Trabajo en Equipo		X	
Motivación al cliente	X		
Servicio al cliente	X		
Habilidad para relacionarse con las personas	X		
Adaptación		X	
Ambición profesional		X	
Aprendizaje		X	
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía		X	
Iniciativa		X	
Integridad		X	
Resolución de problemas	X		

Calificación: 98/117 = 83,76% de desempeño
Observaciones:
Es una persona que muestra habilidades afinadas con el trato con las personas, los resultados dejan ver que es una buena vendedora y su experiencia en el sector le permite ser más versátil en el desempeño de su labor, sin embargo, la desatención a ciertos lineamientos corporativos la ha llevado a no tener una fiabilidad con sus jefes inmediatos
Sugerencias:
Es importante realizar una constante recordación con respeto al manejo de los formatos de seguimiento para la valoración de su desempeño, el manejo de las visitas externas debe insistirse de manera permanente, puesto que suele evadir o evitar realizar este tipo de labores, por otro lado es bueno escuchar las sugerencias que puede dar en temas de ventas y trato con el cliente

Fuente: Esta investigación.

Datos básicos del colaborador		Foto
Nombres y apellidos	Yesica Yolima Yela Espinosa	
Número de cedula	1.088.737.876 Samaniego	
Teléfono	3143323099	
Dirección	Mz L casa 6 Gualcaloma	
Fecha de nacimiento	21/02/1997 Samaniego	
Cargo a desempeñar	Asesora comercial	
Tipo de contrato	Termino fijo	
Fecha de ingreso	23/01/2017	

Datos familiares										
Estado civil	Soltero (a)	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado(a)	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>
N° personas a cargo	0			N° de hijos	0					
Datos de contacto										
Nombres y apellidos		Teléfono		Dirección			Parentesco			
Miguel Ángel Álvarez		3177000327		Mz L casa 6 Gualcaloma			Amigo			
Irma Espinosa		3135450535		Samaniego			Madre			

Teléfono y correo corporativo	
Teléfono	3226886997
Correo electrónico	Ventas3turismoandino@gmail.com

Otra información									
Tipo de sangre	O	RH	+	Estatura	1.68 m	Peso	64 kg	Estrato	1
Nivel educativo	Técnico				Tipo de transporte que usa			Motocicleta	
Tenencia de vivienda	En arriendo								

Fortalezas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expresa natural alegría en el desarrollo de sus actividades en el trabajo 2. Su aprendizaje en el manejo de medios digitales es rápido 3. Facilidad para hablar con las personas 4. Dominio de las emociones ante clientes difíciles
Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Suele adoptar formas de expresión verbal muy informales 2. El manejo de su presentación personal se torna desarreglado 3. Poca experiencia en conocimientos de paquetes internacionales

Desempeño en actividades específicas del cargo					
Actividad	Calificación				
	5	4	3	2	1
Asesorar al cliente en la toma de decisión		X			
Explicar al cliente las condiciones del plan turístico		X			
Verificar las tarifas y disponibilidad de planes turísticos antes de indicarlo al cliente	X				
Asistir a las capacitaciones		X			
Mantener informado al cliente sobre todo el proceso		X			
Cumplir con los protocolos de atención al cliente			X		
Buscar nuevos clientes		X			
Repartir voluntería			X		
Realizar tele mercadeo		X			
Enviar correos a los clientes de la base de datos sobre planes vigentes y promociones	X				
Construcción de relaciones	X				
Cumplimiento de metas			X		

Competencia	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis y Solución de Problemas		X	
Liderazgo			X
Negociación y conciliación		X	
Seguimiento	X		
Planeación Organización		X	
Orientación de Servicio al Cliente	X		
Trabajo en Equipo		X	
Motivación al cliente	X		
Servicio al cliente	X		
Habilidad para relacionarse con las personas	X		
Adaptación	X		
Ambición profesional	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía	X		
Iniciativa		X	
Integridad	X		
Resolución de problemas		X	

Calificación: 96/117 = 82,1% de desempeño
Observaciones:
Es una persona alegre que transmite espontaneidad, tiene facilidades para relacionarse con las personas y aprende con facilidad las cosas nuevas que requiere su labor, aunque su experiencia es corta, si ha sabido adaptarse paulatinamente a ritmo de las ventas, por otro lado en ocasiones su espontaneidad le ha llevado perder clientes y aun trato informal ante sus presentaciones
Sugerencias:
Es importante trabajar con Yesica la sutileza de la formalidad y la informalidad que se puede manejar con distintos tipos de clientes, del mismo modo es necesario recordarle los protocolos de presentación personal y prestar atención al acompañamiento en la comunicación del manejo de los cliente digitales

Fuente: Esta investigación.

Después de haber realizado un análisis detenido del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino con respecto a las variables de la administración de la fuerza de ventas, se establece que las principales necesidades que se deben atender son:

1. Establecer con claridad la liquidación de incentivos económicos, los tiempos y los requerimientos para tener acceso a las comisiones.
2. Contar con un registro permanentemente actualizado de las ventas realizadas por asesores comerciales, para tomar decisiones y medidas en mejoramiento del desempeño como equipo.
3. Incrementar los conocimientos de los asesores comerciales en el manejo de la información de los servicios prestados por la agencia y las técnicas de ventas.
4. Crear un sistema de evaluación de desempeño de los asesores comerciales en Turismo Andino.
5. Dar orden a las acciones de manejo de convenios con clientes institucionales.

En base a estas necesidades se ha formulado la propuesta de apoyo a la gestión comercial que se plantea a continuación.

7.1.7 Análisis las potencialidades de comercializar servicios turísticos con los fondos de empleados adscritos a la cámara de comercio en la ciudad de san juan de pasto. Turismo Andino siendo consciente de la importancia de enfrentar el fenómeno estructural de los ciclos vacacionales, que en temporadas altas se ve una natural demanda volcada a viajar, mientras que en temporadas bajas el consumo de servicios turísticos amenaza económicamente a las

empresas dedicadas a este sector. La empresa ha considerado de suma importancia explorar alternativas para resistir las temporadas bajas.

Entre las opciones se ha encontrado que uno de los segmentos más atractivo del mercado, es el de los fondos de empleados por su naturaleza de consumo.

La presente sección, expone las labores investigativas que han facilitado el contacto con 34 oportunidades de establecer una relación comercial a través del sistema de convenios empresarias, del mismo modo, este estudio ha creado un puente de comunicación entre la empresa y los presidentes de los fondos de empleados de 40 organizaciones del sector público y privado, para realizar la labor de gestión comercial de una manera más efectiva.

Del marco muestral seleccionado para el presente estudio, 20 fondos de empleados presentaron dificultades para la aplicación del cuestionario, 1 pertenecía a la competencia, 4 la administración se encuentra en otra ciudad, 6 no se encuentran interesados en firmar un convenio con de servicios turísticos, 1 más se encontraba cancelado y 8 no respondieron a la encuesta después de un insistente trabajo de gestión. En síntesis de las 49 encuestas que se establecieron como tamaño de la muestra se aplicaron 40 encuestas.

Objetivo N. 1: Determinar cuál es el perfil de los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto

Para el desarrollo de este objetivo se ha tenido en cuenta como perfil del fondo de empleados; el número de afiliados con los que cuenta, la frecuencia con la que se reúne la junta directiva para tomar decisiones y los datos del gerente del fondo (nombre – número de contacto – correo electrónico) todo esto con el propósito de facilitar el puente de comunicación para la construcción de la relación comercial entre Turismo Andino y cada organización encuestada en transcurso de esta trabajo.

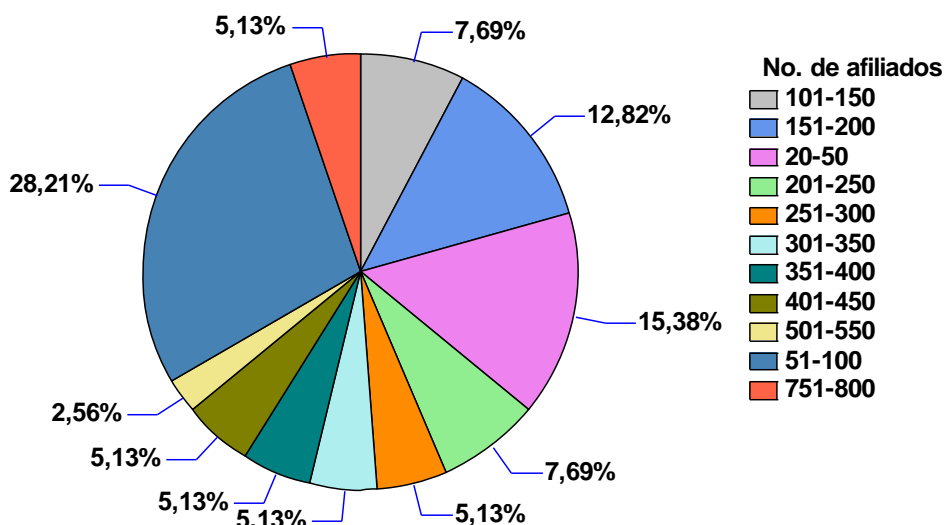
Cuadro 5. Perfil fondo de empleados

NOMBRE FONDO DE EMPLEADOS	NOMBRE DEL GERENTE	NO. DE CONTACTO	CORREO ELECTRÓNICO	NO. DE AFILIADOS
Fondo de Empleados Cooccidente Ltda	José Richard Salas	3147912043	fondeoccidente2012@gmail.com	22
Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio De Pasto Ltda.	Magda Palacios	3176630808	jarcos2000@hotmail.com	29
Fondo de Empleados del Grupo Sala	Ana Milena León	7362874 ext. 15109	asesor.pasto@fondesala.com.co	332
Fondo de Empleados de Contactar	José Moncayo	3104563088	fondodeempleados@contactar-pasto.org	540
Fondo de Empleados de la Cooperativa de Productos Lacteos de Nariño	Lui Alberto Bastidas	3217481796	colacteosfec@gmail.com	234
Cootramupasto	José Moreno	3212353621	cootramupasto@yahoo.es	800
Fondo de Empleados del Sector Salud de Nariño Limitada	Andrea Santacruz Pérez	7207169	fondessnarltda@gmail.com	445
Fondo de Empleados de la Gobernación de Nariño del Nivel Central	Sandra Galeano	3172144242	sanlugama@hotmail.com	130
Fondo de Empleados de la Rama Judicial Nariño y Putumayo	Aurelio Gonzalo Mejía Ramírez	7209017	ferajunap15@hotmail.com	232
Fondo de Empleados de la Alcaldía	Álvaro Burbano	3182331866	-	50
Fondo de Empleados del Hospital Universitario Departamental de N	Adriana Paz López	7217944	fondoempleadoshd@yahoo.com	380
Fondo de Empleados de Electromillonaria	Paula Andrea Villota	3225203649	fondelec@electromillonaria.co	320
Fondo de Empleados de la Unidad Administrativa Especial Dian	Magda Erazo	3187737086	fonemha89@gmail.com	80
Fondo de Empleados Goretti Ltda	Juan Carlos Nandar	7212288	fondoempleadosgoretti@gmail.com	795
Fondo de Empleados de Corponariño	Patricia Jurado	3206533159	patriciajs1999@gmail.com	86
Fondo de Empleados de la Empresa Centrales Eléctricas de Nariño	William Arévalo	7291957	coopcen_cedenar@hotmail.com	434
Fondo de Empleados de la Empresa Solidaria De Salud Emssanar Ess	Brígida del Rosario Torres Guerrero	7336030	fodessa.837@gmail.com	400
Fondo de Empleados de da Normal Nacional de Pasto Ltda.	Luis Eduardo Álvarez Álvarez	7223153	fondofenap@gmail.com	128
Fondo de Empleados De Ingelec Sas	Mónica Castañeda	7335099	mcastaneda@ingelec.com.co	-

Fondo de Empleados Instituto Lorenzo de Aldana	José Obando	7368151	cartuciar@hotmail.com	28
Fondo de Empleados I E M Técnico Industrial Ltda	Edgar Rene Ojeda Martínez	7223154	Feitin ltda@hotmail.com	81
Fondo de Empleados Mister Pollo	Ricardo Muñoz Fajardo	7312268 ext 130	gfenpollo@gmail.com	260
Fondo Empleados Universidad Mariana	Gloria María Chaves	7314923 ext 234	fonmariana@gotmail.com	160
Fondo de Empleados San Juan Bosco Pasto	María Alicia Piandoy	7200017	m-licia@hotmail.com	54
Fondo de Empleados Hospital San Pedro	Lilia Estela Bastidas	7292734	fondoeehspedro@hotmail.com	224
Fondo de empleados INEM Pasto Ltda.	Doris Villarreal	7239433	fei.pasto@gmail.com	100
Fondo de Empleados Solidaridad Instituto Marco Fidel Suarez	Iván Emiro Cabrera	7237967	hacalpa@hotmail.com	26
Fondo Empleados Contratistas y en Mision de Energas y Montagas	Sandra Coral Chamorro	3168355410	fondegas@gmail.com	200
Fondo de Empleados de la Empresa Proinsalud	Giovanni Alfonso Patiño Montenegro	3193286556	foempro@gmail.com	200
Fondo de Empleados d Profesores del Departamento de Química Udenar	Ernesto Luque	3128513055	lurifo@hotmail.com	72
Fondo de Empleados Laboratorios UDENAR	German chaves	3012219040	laboratoriosudenar@edu.co	27
fondo de Empleados FEMGAS	Leonardo Fabio Ojeda	3184375336	fondoempeadosfengasgmail.com	65
Fondo de Empleados del Hospital San Rafael de Pasto	Martha Figueroa M	7362680	fehsar@gmail.com	97
Fondo de Empleados Unar Futuro	Nikandro Ortiz Gómez	7290582	unarfuturo@gmail.com	80
Fondo de Empleados del Colegio Ciudad de Pasto Ltda.	Ignacio Rodríguez Ponce	7201155	fecolcipasto@yahoo.es	180
Fondo de Empleados Platinum	Luis Alfonso Melo	7209658	lamp731@yahoo.es	80
Fondo de Empleados Hospital Infantil los Ángeles	Rubén Ricardo Rojas Rivera	7315181	gerentefehila@hotmail.com	130
Fondo de Empleados Compañía de Jesús Nariño	Alexandra Ortiz Martínez	7235597	fejave@gmail.com	180
Fondo de Empleados Maestros de Nariño	Luis Eduardo Obando	7239372	fonmasnar@gmail.com	280
Fondo de Empleados Fatima Ltda	Julio Basante	7368194	jbasantem@hotmail.com	90

Fuente: Base de datos Cámara de Comercio febrero 2017.

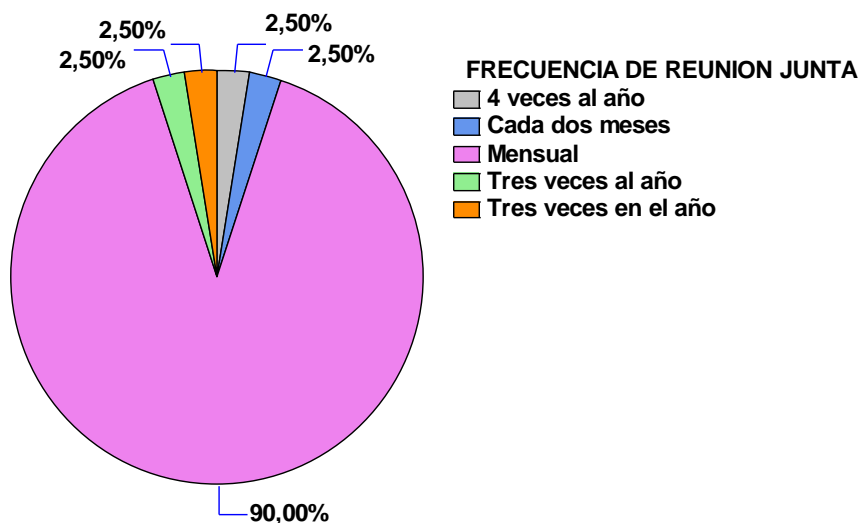
Gráfica 2. Número de afiliados de los fondos de empleados. (¿Cuántos afiliados tiene el fondo de empleados?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Cuando se indagó sobre el número de empleados que manejaba cada fondo, se tenía como propósito conocer la cantidad de personas a las que se podía llegar con promociones turísticas a través del convenio, de este modo se encontró que; 42,5% de los fondos tiene menos de 100 afiliados entre sus listas, el 25% tiene entre 200 y 300 afiliados y otro 25% cuentan con más de 300 afiliados, es decir es un mercado altamente atractivo teniendo en cuenta solo cantidad.

Gráfica 3. Frecuencia con la que se reúnen las directivas del fondo. (¿Cada cuánto realiza reuniones la junta directiva?)

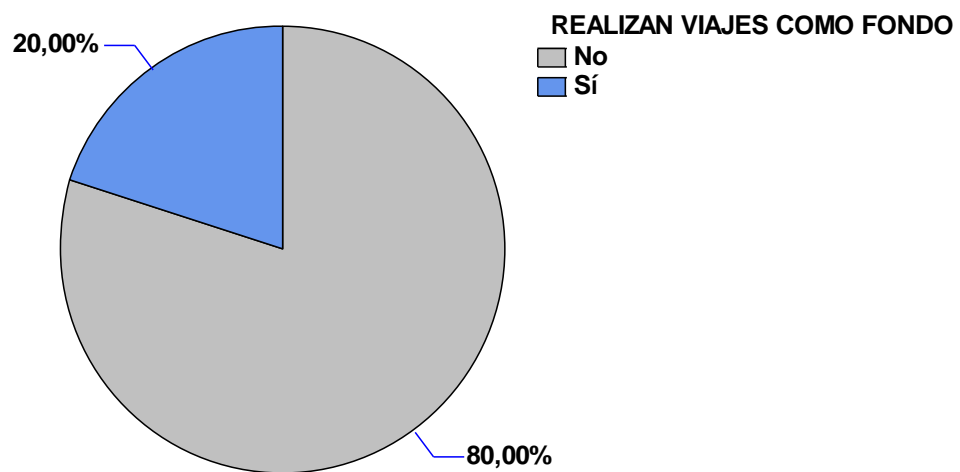


Fuente: Presente estudio, julio 2017

Al observar la gráfica; se puede ver claramente que el 90% de los fondos de empleados encuestados en el presente estudio, hacen sus respectivas reuniones de junta directiva una vez por mes, lo que nos permite saber que una vez al mes se puede tener la oportunidad de presentar los beneficios del convenio a toda la junta directiva de los fondos de empleados.

Objetivo No. 2: Identificar qué características y condiciones de compra están prefiriendo los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto a la hora de adquirir servicios turísticos

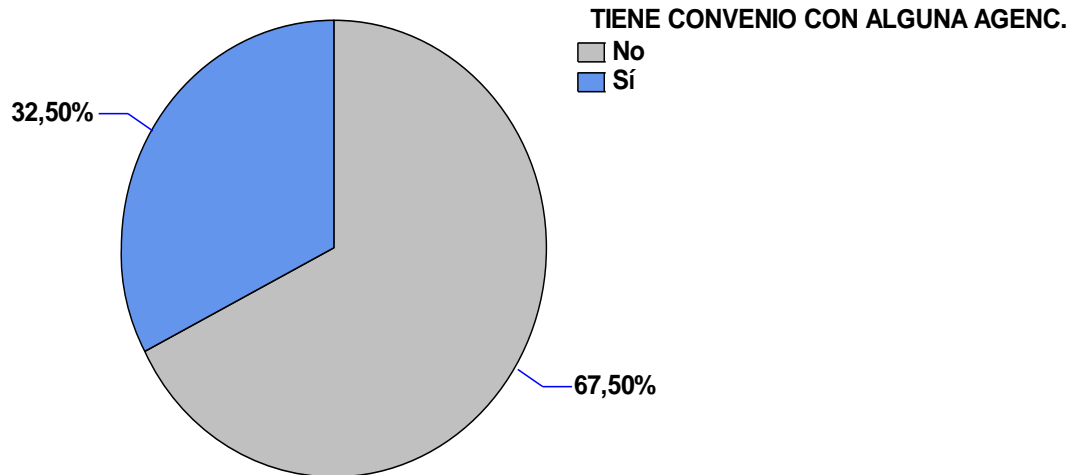
Gráfica 4. Número de fondos de empleados que realizan salidas turísticas en grupo. (¿Realizan viajes turísticos como fondo de empleado?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

El presente gráfico nos permite apreciar que de los fondos de empleados encuestados, el 20% de ellos realizan viajes grupales, es decir, se ponen de acuerdo como grupo para llevar a cabo una salida turística, por otro lado el 80% restante, no significa que no realizan viajes turísticos, más bien quieren expresar que como grupo o fondo no realizan salidas de viajes, pero que si viajan por cuenta propia o con su grupo familiar.

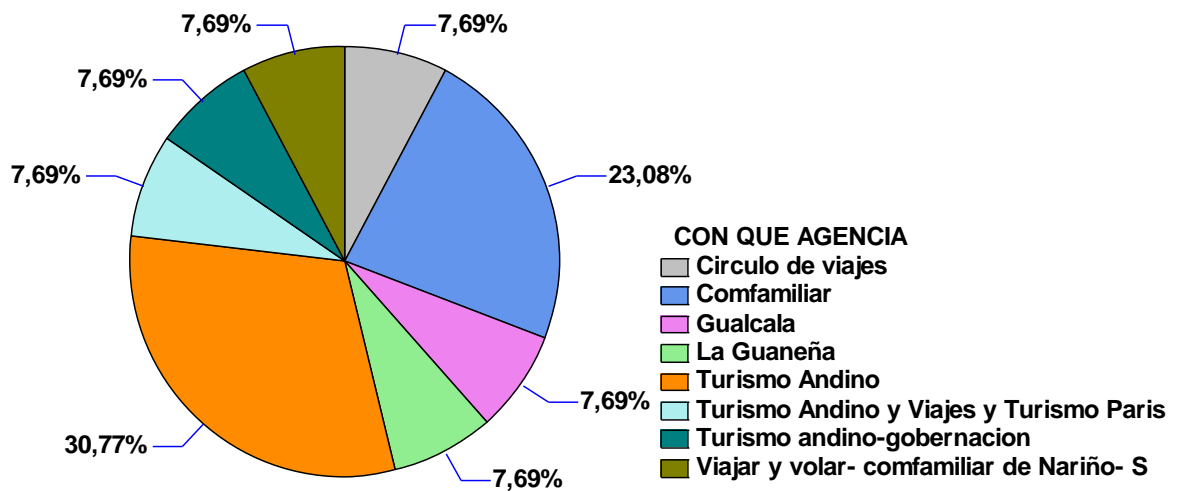
Gráfica 5. Número de fondos de empleados tienen convenio comercial con alguna agencia de viajes. (¿Tienen convenio comercial de beneficios con alguna agencia de viajes?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Cuando a los generantes de los fondos de empleados encuestados se les pregunto sobre si tenían convenio con alguna agencia de viajes el 67,5% afirmaron no tenerlo, lo que significa que existe una gran oportunidad para poder penetrar este atractivo mercado institucional, utilizando como vehículo el sistema de convenios empresariales.

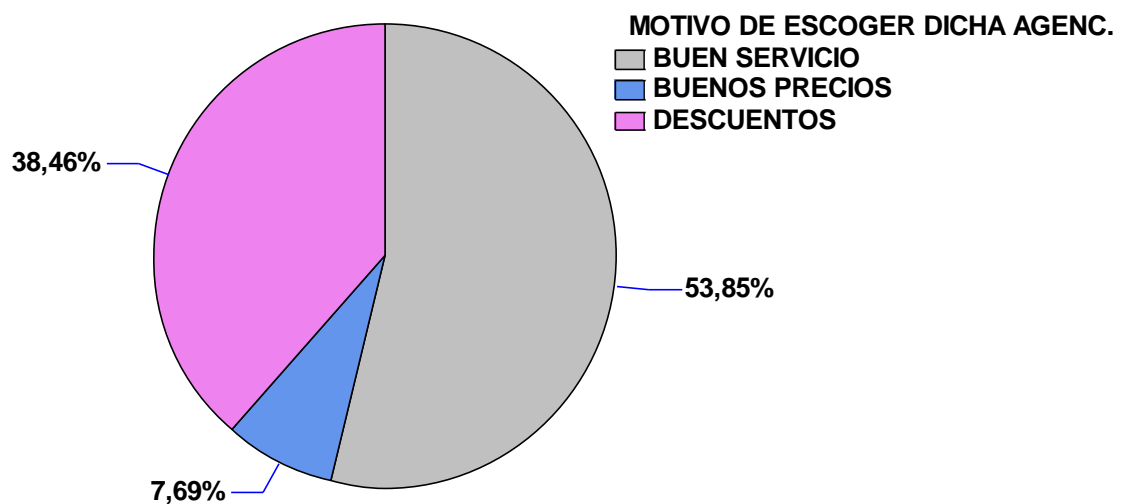
Gráfica 6. Agencias de viajes con las que algunos fondos de empleados tienen convenios. (¿Con que agencia tienen convenio comercial de beneficios?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Si bien el anterior grafico mostraba que existía un 32,5% de organizaciones que tenían convenio con una agencia de viajes, el presente grafico deja ver, que de las organizaciones que tienen algún tipo de convenio, 46,1% de los fondos tienen convenio con Turismo Andino, lo que significa que, hasta el momento la agencia si está participando en los fondos que si tienen convenios, sin embargo existe otra porción del mercado institucional que debe ser explorada.

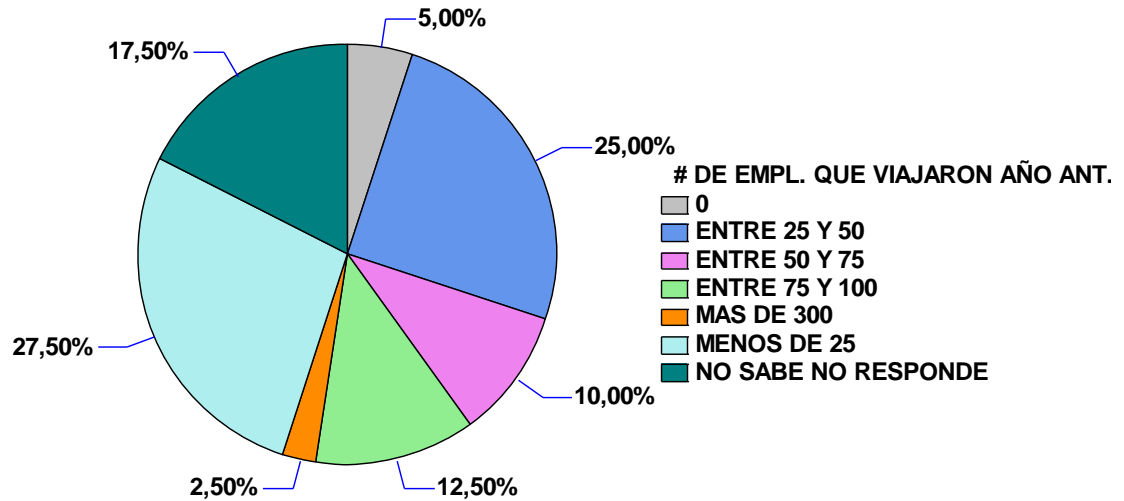
Gráfica 7. Motivos por los cuales un fondo de empleado elige a una agencia de viaje para firmar convenios empresariales. (¿Porque motivo eligieron dicha agencia?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Cuando a los gerentes de los fondos de empleados se les pregunto sobre los motivos por los cuales aceptaban un convenio con una agencia de viajes, las respuestas más comunes fueron, principalmente porque valoraban el buen servicio que presta la agencia y en segundo lugar tenían presente el atractivo de los descuentos que podían gozar al firmar el convenio empresarial.

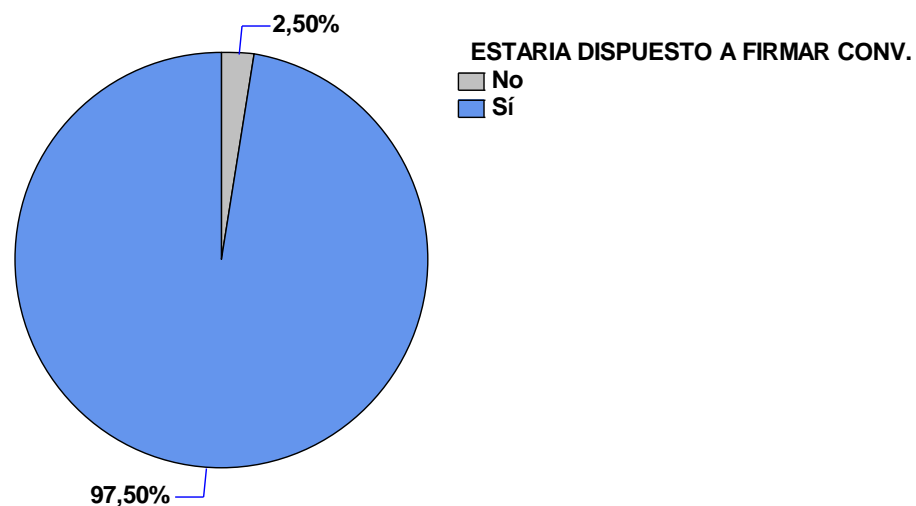
Gráfica 8. Número de afiliados al fondo de empleado que realizaron un viaje en el transcurso del año anterior. (¿En promedio cuantas personas del fondo viajaron el año pasado?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

En grafico se puede apreciar que según algunas estimaciones realizadas por los gerentes, aseguran, que un 25% de los fondos encuestados por lo menos viajaron de 25 a 50 personas en el presente año, un 10% de 50 a 75, un 12,5% de 75 a 100 personas y un 2,5% afirman que por lo menos 300 afiliados realizaron un viaje turístico.

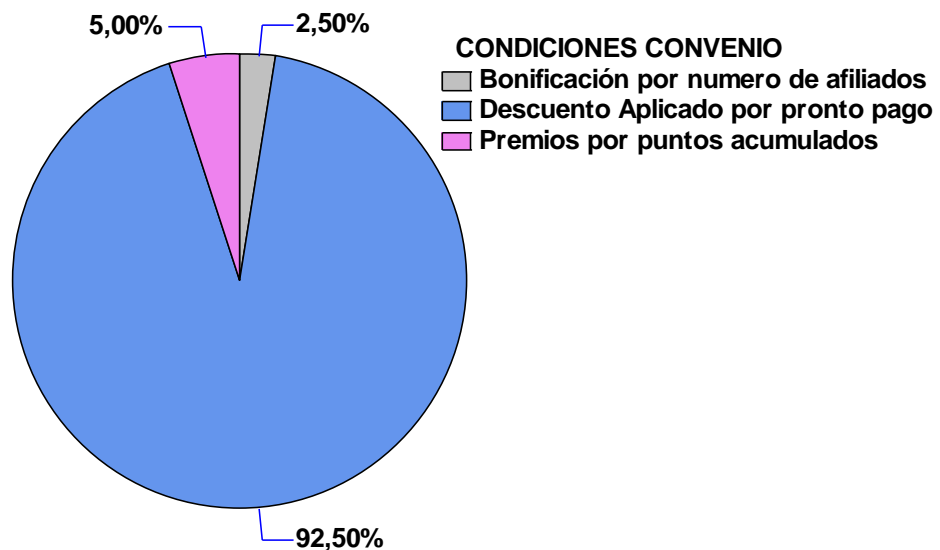
Gráfica 9. Disposición a firmar un convenio empresarial. (¿Estaría dispuesto a firmar un convenio comercial de beneficios?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Al observar el presente gráfico, es posible darse cuenta sobre la favorabilidad que pueden tener un buen convenio comercial bien planteado, dirigido a los fondos de empleados, el 97,5% de los encuestados respondieron positivamente a la posibilidad de firmar un convenio comercial, lo que quiere decir que existe una excelente oportunidad para Turismo Andino a la hora de explorar comercialmente los mercados institucionales en la ciudad de Pasto.

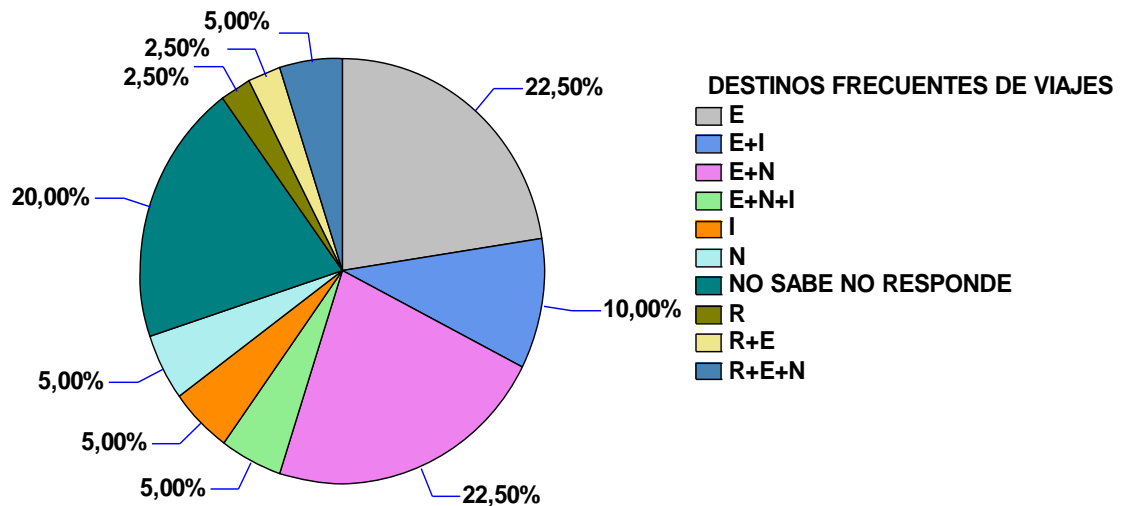
Gráfica 10. Condición favorable para firmar un convenio. (¿Qué criterios serían el más importante para firmar el convenio comercial?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Una característica que es particular de los gerentes de los fondos de empleados es que son buenos negociadores, el propósito de esta pregunta se encaminaba a conocer la razón por la cual ellos estarían dispuestos a firmar un convenio, de este modo se plantearon tres opciones atractivas que permitieran catalizar la firma de los convenios. Como resultado se obtuvo que existe, una fuerte tendencia a querer recibir descuentos por pronto pago con un 92,5% de favorabilidad.

Gráfica 11. Destinos a los que frecuentemente viajan los afiliados del fondo. (¿Que destinos turísticos fueron elegidos para sus viajes?)



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Código	Referencia
E	Ecuador
R	Destinos regionales
N	Destinos nacionales
I	Destinos internacionales

Finalmente a los encuestados se les pregunto sobre los destinos a los cuales los afiliados de los fondos de empleados tenia ciertas preferencias de viajes y se logró identificar que un poco más del 70% afirmaban que algunos destinos de Ecuador resultaban altamente atractivos en la decisiones de viajes de los afiliados.

En una sección posterior se encuentra una propuesta en la que se busca gestionar la información presentada en este punto con respeto al apropiado manejo de las relaciones comerciales con el mercado institucional de los fondos empleados.

7.2 CAPÍTULO 2: MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL EQUIPO DE ASESORES COMERCIALES DE TURISMO ANDINO

7.2.1 Sistema de liquidación de incentivos

Objetivo.

Consolidar de manera clara un sistema de compensación y un sistema de pago que incentive a la fuerza de ventas a una mejora constante en su labor de asesoramiento.

Términos de liquidación de incentivos:

El presente documento se ha creado para tener claridad en la liquidación de los incentivos a las ventas realizadas en salidas grupales de los asesores comerciales.

Condiciones de incentivos salidas grupales:

Para que un asesor comercial pueda tener derecho a los incentivos planteados por la agencia en las salidas grupales, se debe tener en cuenta la siguiente tabla:

N° de buses asignados a la salida	N° de puesto de cada bus	% mínimo de venta	N° de personas mínimo en la salida
1	40	75%	30
2	80	87,5%	70
3	120	91,66%	110

La primera columna representa el número de buses que la agencia asigna como meta para cada salida, mientras que la segunda, muestra el número de puestos que se pueden ofrecer y la tercera deja ver el porcentaje mínimo que se debe vender como oficina para que los incentivos puedan ser redimidos por los asesores.

Es decir, si tenemos la salida 1 y la meta de ventas planteada para la fecha es 40 personas, el mínimo número de cupos vendidos como oficina debe ser de 30 personas (que representa el 75% de la meta), para que los vendedores que contribuyeron significativamente a conseguir la meta, puedan tener acceso a los incentivos.

Sujeto a la anterior condición, cada asesor comercial debe vender en cada salida programada, el 20% de los cupos, para cumplir con su meta individual, en dicho caso podrá comisionar la suma de \$ 8.000 por cupo vendido, este valor está sujeto a las siguientes restricciones:

Restricciones:

- No haberse cancelado ninguna de las salidas para la fecha planteada
- Cumplirse la condición número 1 para todas las salidas de la fecha programada.

Por ejemplo, para el mes de mayo se programaron 2 salidas, cada una con 40 cupos, al asesor comercial 1 le corresponderá vender 8 cupos o más en cada una de las salidas, para cumplir con su meta individual. Si en dicha ocasión las dos salidas se ejecutan exitosamente con el número de personas requerido en cada salida (40), y el asesor vendió los 8 cupos, el valor por persona que ganará en incentivos es de \$ 8.000

1. En el caso en que el asesor comercial no cumpla su meta individual (20%), pero logre vender el 13% de la meta de oficina o más, recibirá en incentivos el valor de \$ 5.000 por persona (solo si se cumple la condición 1), sin embargo, si el asesor realiza ventas por debajo de dicho 13% no podrá redimir ningún valor en incentivos.

Ejemplo 1: para el mes de mayo se programaron 2 salidas, cada una con 40 cupos. Si en dicha ocasión las dos salidas se ejecutan exitosamente con el número de personas requerido en cada salida (40), y el asesor vendió 7 cupos en cada una, el valor por persona que ganara en incentivos es de \$5.000

Ejemplo 2: en el mismo mes de mayo y con las mismas condiciones en salidas y cupos. el asesor comercial 2 vendió 7 cupos en la salida 1, y 4 en la salida 2, en este caso el asesor comercial en la salida 1, ganará en incentivos el valor de \$ 5.000 por persona, pero en la salida 2 no recibirá ningún tipo de incentivos por no superar el tope mínimo (13%)

2. En el caso que se programen un número determinado de salidas para una fecha en específico y se llegue a cancelar una de ellas, los incentivos de las ventas realizadas en las otras salidas, solo podrán ser redimidos por un valor máximo \$ 5.000

Ejemplo: en el mes de junio se programaron 3 salidas, cada uno con 40 cupos, y el asesor comercial vendió 9 cupos en las salidas 1 y 2, mientras que en la salida 3 no logro ninguna venta, finalmente el equipo de ventas no logro ventas en la salida 3 y se canceló, en este caso, el asesor 2, recibe en incentivos de las dos salidas exitosas la suma de \$ 5.000 por persona, debido a la cancelación de la salida 3.

La liquidación de los incentivos en salidas grupales, se realiza en los primeros 15 días en el mes siguiente al que viajaron los clientes.

Manejo de los incentivos salidas individuales.

Cada asesor comercial recibe en incentivos el 10% sobre las comisiones que Turismo Andino obtiene de las agencias mayoristas.

La tabla de comisiones por operador turístico se muestra a continuación:

CAREGORIA	PROVEEDOR	COMISION AGENCIA
AEROLINEAS	VIVA COLOMBIA	Tarifa administrativa
	AVIANCA	Tarifa administrativa
	LAN	Tarifa administrativa
	COPA	Tarifa administrativa
	GOO TRAVELRES	Tarifa administrativa
	PRICE AGENCIAS	Tarifa administrativa
OPERADORES NACIONALES	SOLAR	10%
	RIOJA	10%
	ON VACATION	15%
	DORADO CARTAGENA	10%
	WELKOME	10%
	BLUE TRAVEL	10%
	VITAL	10%
	ALTA CALIDAD	13%
	TERRA	San Andrés = 10% Cartagena – Santa Marta – Guajira- Amazonas = 12% Destinos internacionales = 13% Cruceros = 13% Cuba = 13%
	ALIANZA TURISTICA S.A.S.	10%
	CAMINANTES	10%
HOTURIS	10%	
OPERADORES INTERNACIONALES	DECAMERON	Aéreos = 15% solo hotel = 10%
	ALIADOS	10%
	ALL REPS	10%
	MCO	10%
	CIC	10%
	SOLWAYS COLOMBIA	13%
	TRAVEL MARKETING	10%
	IBEROLUNA	10%

Fuente: Esta investigación.

En el mes en el que cliente paga la totalidad del plan que ha elegido, se tiene en cuenta para el registro de cumplimiento de la meta mensual, por otro lado, los incentivos son redimibles para el mes en el que el cliente viaja.

Ejemplo: en el mes de marzo un cliente realizó la reservación de un plan a Europa para viajar en el mes de junio, sin embargo, la deuda contraída con la agencia, la acabó de cancelar en el mes de abril, la venta que el asesor comercial realizo se

la tiene en cuenta para el cumplimiento de la meta en el mes de abril, sin embargo, los incentivos del 10% se le entregarán al asesor en el mes de junio.

Plan de liquidación de incentivos:

- 1. Socialización preliminar de liquidación de incentivos con administrativos:** después de construidos los términos de liquidación de incentivos se procede a realizar una socialización con la directora comercial, el gerente y el asistente de mercadeo, con el fin de corregir y ajustar el documento llevándolo a mejorar las condiciones empresa – incentivos – asesor.
- 2. Retroalimentación, correcciones y modificaciones:** todo documento después de ser socializado debe ser evaluado desde distintas perspectivas para enriquecer su contenido, de este modo, el presente sistema de incentivos se modificará a las necesidades de las directivas y los asesores comerciales, buscando catalizar los resultados en los procesos de venta
- 3. Socialización con asesores comerciales:** una vez hechas las modificaciones en base a la retroalimentación, se procede a comunicar al equipo de asesores las disposiciones del nuevo sistema de incentivos, donde se busca tener claridad comunicativa en las nuevas formas de compensar la labor de ventas, esta socialización debe hacerse cada vez que se realice modificaciones al sistema de incentivos, es importante resaltar que después de haberse comunicado el sistema a los asesores, se construya un documento acta el cual se firmara por cada asesor confirmado que ha quedado claro sus nuevos compromisos en metas de venta y aceptando la condiciones de liquidación de incentivos.
- 4. Orientación del asesor hacia la compensación más favorable:** la naturaleza del sistema de liquidación de incentivos en salidas grupales está basado tanto en el trabajo individual, como en el cumplimiento en equipo. Lo que busca esta acción en síntesis, es orientar a al vendedor a comisionar incentivos de la manera más productiva, teniendo en cuenta los factores limitantes como el tiempo y las disponibilidades en cupos.
- 5. Liquidación de incentivos:** es claro que un motivante fundamental de la fuerza de ventas son los incentivos comisionables, en ese sentido el pago cumplido es estos incentivos juega un papel importante para mantener en el equipo de asesores un estado de ánimo entusiasta hacia su trabajo, por esta razón, el fin de esta actividad busca hacer todas la gestiones necesarias para que los incentivos de cada asesor estén cancelados en los primeros quince días del mes.

Cuadro 6. Sistema de liquidación de incentivos

SISTEMA DE LIQUIDACIÓN DE INCENTIVOS				
Objetivo	Consolidar de manera clara un sistema de compensación y un sistema de pago que incentive a la fuerza de ventas a una mejora constante en su labor de asesoramiento.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
Socialización preliminar de liquidación de incentivos con administrativos	Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	Un documento con un máximo de 5 modificaciones por realizar	Informe acta especificando las retroalimentaciones respectivas del sistema plantado
Retroalimentación, correcciones y modificaciones	Gerente general Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	Un documento con ningún modificación por realizar	Nuevo documento con modificaciones sugeridas
Socialización con asesores comerciales	Directora comercial Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora Televisor	100% entendieron el nuevo sistema de liquidación de incentivos	Documento con los compromisos firmados con respecto a nuevo sistema de liquidación de incentivos
Orientación del asesor hacia la compensación más favorable	Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora Tablas de resultados en ventas	El 70% de las ventas grupales de cada asesor sean comisionadas	Número de cupos comisionados sobre número de cupos vendidos
Liquidación de incentivos	Directora comercial Asistente de tesorería Asistente de mercadeo	Computadora Tablas de producción	Incentivos cancelados antes de los 15 primeros días del mes	Días adelantados o atrasados con respecto a la fecha pactada para cancelación de incentivos

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 7. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
SISTEMA DE LIQUIDACIÓN DE INCENTIVOS																					
N°	ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización preliminar de liquidación de incentivos con administrativos	■																			
2	Retroalimentación, correcciones y modificaciones		■																		
3	Socialización con asesores comerciales			■																	
4	Orientación del asesor hacia la compensación más favorable				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Liquidación de incentivos						■					■				■				■	

Fuente: Esta investigación.

7.2.2 Sistema de supervisión de ventas

Objetivo: Crear un sistema de supervisión de ventas que permita mejorar el desempeño individual de cada asesor.

1. Creación de un formato de seguimiento de ventas: para realizar un correcto seguimiento a las actividades de los asesores comerciales, es necesario contar con un formato que permita ver de manera holística el desempeño y la productividad realizado por cada integrante del equipo de ventas. Dicho formato debe contener las siguientes especificaciones:

- Destino de viaje
- Fecha de viaje
- Meta de oficina (esperada)
- Cumplimiento mínimo por oficina (esperado)
- Meta cumplida en valores absolutos
- Meta cumplida en valores porcentuales
- Cumplimiento individual por asesor
- Cumplimiento en valor porcentual con respecto a la meta

Adicionalmente es fundamental contar con dos diagramas que faciliten explicar el cumplimiento individual de cada asesor, con respecto a la disponibilidad en las salidas.

2. Actualizar el formato de seguimiento: tanto las ventas individuales de cada vendedor como las ventas en equipo están en función de la disponibilidad de los buses, entendido esto y con el fin de mejorar la eficiencia de cada asesor, es necesario que el formato de seguimiento de ventas se actualice semanalmente, para el análisis y tomar desecaciones de ventas en tiempo real.

3. Socialización graficas de desempeño: la comunicación dentro de este proceso es esencial por la dinámica de las ventas y las disponibilidades, teniendo en cuenta que el tiempo de cada asesor es valioso, esta socialización se debe hacer de manera individual, utilizando los dos gráficas de desempeño antes mencionadas: El primero debe contener la disponibilidad con la que cuenta la agencia en las distintas salidas programadas, mientras que el segundo registrará, el cumplimiento de metas que cada asesor ha logrado.

Esta labor se debe realizar el primer día de cada semana y se ejecutará personalmente, en base al desempeño de cada asesor

4. Planeación diaria: después de revisado el rendimiento individual, se procede a ordenar las actividades diarias del asesor, puesto que dentro de su día tiene múltiples actividades por realizar, y muchas veces las tareas a ejecutar no

siempre traen los mejores resultados en ventas, el formato que vera a continuación es el curso de preguntas orientadoras hacia la planeación diaria:

Planeación diaria:

1. **Escuchar:** recuento del día anterior: personas visitadas, cotizaciones realizadas, ventas cerradas, ¿Qué tiene planeado hacer hoy?
2. **Analizar:** ¿Qué resultados espera conseguir con esas actividades?
3. **Sugerir:** ¿Qué actividades las consideras prioridades? ¿Cuáles te va a traer ventas?
4. **Acordar:** priorizar las actividades que ayudaran a conseguir mejores resultados
5. **Programar:** ¿Cuánto tiempo te va a tomar hacer cada cosa? ¿A qué hora del día lo piensa realizar?

5. Control de cierres diarios: al final del día cada asesor realiza un número de acciones que corresponden a su labor, sin embargo, el seguimiento diario solo se enfocará a las acciones concretas de venta, que giran en torno a:

- Las cotizaciones pendientes por enviar
- A las llamadas de cliente por realizar.
- Los cierres.

Todos los asesores deben contar con un formato que registre dichos datos, la labor de supervisión está en ver el desempeño y la gestión de estas acciones diarias.

6. Preparación del informe de resultados de ventas: una vez finalizado el mes se debe construir un informe en el que se resuma concretamente las acciones de ventas realizadas por el equipo de asesores, la información relevante que contendrá este resumen debe ser:

- Salidas que se programaron, fechas, meta y cumplimiento en general.
- Salidas que se cancelaron.
- Aporte en valores absolutos y porcentuales del equipo de asesores.
- Rendimiento por asesor, de cada salida programada y no programada.

7. Reunión de ventas: se debe programar una reunión semanal de ventas en la cual se hable acerca de los buenos resultados en el desempeño de los asesores y las cosas por mejorar, el orden del día que se plantea puede llevar la siguiente estructura:

- Socialización al detalle del rendimiento individual de ventas
 - Socialización de las nuevas disposiciones que se pretenden seguir
 - Fijar los nuevos compromisos de los asesores comerciales
 - Retroalimentación de procesos que se deberían manejar de una mejor forma.
8. Revisión de la producción: una vez finalizado el mes de trabajo los asesores tienen los primeros cinco días del nuevo mes para entregar su producido a la asistente de tesorería quien rectifica la información con el registro contables de ingresos.

Cuadro 8. Sistema de supervisión de ventas para el equipo de asesores de Turismo Andino

SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE VENTAS PARA EL EQUIPO DE ASESORES DE TURISMO ANDINO					
OBJETIVO:		Crear un sistema de supervisión de ventas que permita mejorar el desempeño individual de cada asesor.			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE EVALUACIÓN
1	Creación de un formato de seguimiento de venta	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Consolidar un formato objetivo respecto a los rendimientos en ventas	Formato de seguimiento de ventas
2	Actualizar el formato de seguimiento	Asistente de mercadeo	Computador Acceso al servidor	Menos del 10% en errores de digitación	Formato de seguimiento actualizado todos los lunes 9:00 a.m.
3	Socialización graficas de desempeño	Asistente de mercadeo	Computadora Impresora	Claridad en la liquidación de incentivos en un 100% por parte de los asesores comerciales	Numero de asesores que tienen claridad en los faltantes y las disponibilidades semanalmente
4	Planeación diaria	Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora	Incrementar las ventas en un 5% en el mes de octubre	Apropiación del nuevo sistema de planeación diaria hasta la última semana de septiembre
5	Control de cierres diarios	Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora	Formatos llenos de manera correcta en un 85%	Construcción de un historial de cierres diarios
6	Preparación del informe de resultados de ventas	Asistente de mercadeo	Formato de seguimiento Computadora	Entregar informe de ventas en los hasta el 5to día de cada mes	Compendio de informes de ventas hasta diciembre de 2017
7	Reunión de ventas	Directora comercial Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora Televisor	Incremento de ventas en un 5% en el mes de octubre	Actas de reunión con las nuevas disposiciones y compromisos
8	Revisión de la producción	Asistente de tesorería Asistente de mercadeo	Computadora Tablas de producción	Menos de 7% de error en la revisión de la producción vs los datos contables	Informes de cancelación de la producción

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 9. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
SUPERVISIÓN DE VENTAS TURISMO ANDINO																							
N°	Actividad	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Creación de un formato de seguimiento de venta			■																			
2	Actualizar el formato de seguimiento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3	Socialización graficas de desempeño					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Planeación diaria			■	■	■	■	■	■	■													
5	Control de cierres diarios					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
6	Preparación del informe de resultados de ventas								■				■				■				■		
7	Reunión de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
8	Revisión de la producción									■				■				■					

Fuente: Esta investigación.

7.2.3 Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino

Objetivos: Crear una secuencia de capacitación que permita fortalecer las habilidades de los integrantes del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino, en tres áreas fundamentales de la labor de ventas

Compendio de capacitación:

Esta pequeña guía que leerá a continuación se ha realizado con el ánimo de hacer más fácil y dinámica cada una de las funciones llevadas a cabo por el vendedor, logrando mejores resultados en su desempeño en ventas, el manejo de información y gestión de clientes, la secuencia temática que se pretende seguir se presenta a continuación:

Etapa 1: Aspectos técnicos del asesor comercial Turismo Andino

Etapa 2: Proceso de ventas

Etapa 3: Conocimiento de los servicios

Etapa 1: Aspectos técnicos del asesor comercial Turismo Andino

Cuando una persona ha entrado a esta labor de convertirse en asesor comercial en el sector del turismo, se dará cuenta que la información que debe manejar es abrumadora y que necesitará ser muy organizado para el manejo de distintos procesos de gestión, actualización y evaluación de actividades en torno a la venta. Con el propósito de ser más eficaces a la hora de cerrar ventas la presente sección pretende mostrar de manera sencilla cuales son las herramientas de información que hacen parte de su trabajo como asesor:

Mejorar manejo de piezas graficas como apoyo en la venta.

Las piezas graficas de apoyo en la venta son una herramienta que permiten dar orden a la presentación de ventas ante el cliente, el adecuado manejo de estos elementos ayudará mostrarse más seguro ante el cliente.

Cuadro 10. Piezas publicitarias dinámicas.

TURISMO ANDINO

Descripción del Plan	Valor Adulto	Valor Niño	Fechas Disponibles
3 Noches 4 Días	\$ 600.000	\$ 550.000	30 Junio al 3 de Julio. FERIA DE LAS FLORES 4 al 7 de Agosto

Medellin

INCLUYE:

- Transporte
- Desayunos y cenas
- Alojamiento
- City tour
- Guatapé y Piedra del Peñol
- Tour de Compras
- Acompañamiento

Turismo Andino Especiales Sas | Turismo Andino

CR 25 No 15-12 CENTRO / TELS: 7298570-7298577-7298580 / CEL: 3014521417-3014414510-3226135926.
www.turismoandinopasto.com

Esta imagen se ha denominado dinámica, porque entrega una información básica sobre lo que incluye el plan:

- Fechas
- Precios
- Descripción en iconos

Generalmente estas imágenes son construidas para las salidas grupales y se suelen enviar a través de medios digitales como WhatsApp y Messenger, la intención de esta imagen es entregar información superficial, para evaluar el interés del cliente, si este está interesado buscara pedir más información y es ahí donde se entra a aterrizarlo en una acción de llamada o una visita de ventas para generar un contacto más personal.

MÉXICO
Ciudad De México y Cancún

Desde: **395** usd*

Hoteles en Ciudad de México		Hoteles en Cancún		Doble	Triple	Niño
ASTOR 3*	SOLYMAR 3*	407 usd	395 usd	173 usd		
REGENTE 3*	OASIA PALM 4*	470 usd	436 usd	114 usd		
BEST WESTERN ESTORIL 3*	GRAND OASIS CANCÚN 4*	524 usd	495 usd	118 usd		
PLAZA FLORENCIA 4*	POLEUM INN CANCUN JARDINES 4*	596 usd	544 usd	125 usd		
ROYAL REFORMA 4*	RUI CARIBE 4*	633 usd	585 usd	317 usd		

El plan incluye:

- Alojamiento 03 noches en Ciudad de México con Desayunos
- Alojamiento 03 Noches en Cancún con alimentación Full
- Traslados Aeropuerto – Hotel CDMX– Aeropuerto
- Visita a la Ciudad de México
- Visita a las Pirámides de Teotihuacán
- Visita a la Basílica de Guadalupe
- Traslado Aeropuerto – Hotel Cancún – Aeropuerto
- Tarjeta de Asistencia médica

7 días - 6 noches

Fechas:
VIGENCIA: Temporada baja

No incluye:
Tiquetes aéreos con impuestos
Gastos y servicios no especificados en el plan
2% Fee Bancario

Observaciones:
Aplican condiciones y restricciones.
Nuestro tarifa entra: sujeta a cambios y disponibilidad. Ten presente tu fecha de viaje a la hora de solicitar reservas cotizaciones.

TURISMO ANDINO
• Empresa de Transporte y Agencia de Viajes •

CR 25 No 15-12 CENTRO
TELS: 7298570-7298577-7298580
CEL: 3014521417-3014414510-3226135926.

Turismo Andino Especiales Sas | Turismo Andino
www.turismoandinopasto.com

Fuente: Esta investigación.

Folletos de planes.

El folleto de planes recopila toda la información que tiene la agencia, sobre las salidas grupales. Útil para ser entregado al cliente en cualquier momento y lugar, la primer hoja muestra de manera resumida nuestros valores agregados, por los que nos conocen en el mercado y en las secciones posteriores las especificaciones al detalle de cada destino, al final hay un área en blanco donde el asesor puede anotar sus datos de contacto, para que el cliente en el momento de tomar una decisión de compra o esté buscando más información sobre un plan, pueda acudir a su asesor de confianza.

Carpeta de promociones.

Es un recurso que le permite reunir al asesor las promociones más relevantes que ofrecen los principales proveedores a la agencia y en la cual se encuentran destinos muy atractivos a los mejores precios, esta carpeta solo está integrada de planes individuales no programados y generalmente cada oferta suele tener la siguiente información:

1. Días y noches que incluye el plan
2. Hoteles en los cuales se puede quedar
3. Tipo de acomodación*
4. Alimentación PAM o FULL (PAM = desayunos y cenas y FULL= desayunos, almuerzos y cenas)
5. Precios (tener en cuenta la tasa de cambio manejada en el día)
6. Descuentos por niño
7. Lo que incluye y no incluye el plan (recorridos, traslados, tiquetes, tarjeta de asistencia médica, fee bancario, impuestos aéreos, etc.)

la acomodación se refiere a la modalidad de habitaciones en las que el cliente se puede hospedar en función de las camas, es decir:

- Doble: dos camas sencillas.
- Matrimonial: una cama para dos personas.
- Triple: tres camas sencillas.
- Múltiple: tres o más camas, pero una de ellas es doble.

El buen estudio y dominio de esta carpeta le permita al vendedor, brindar una asesoría significativamente más dinámica y tener una respuesta inmediata a las solicitudes hechas por el cliente.

Es importante que el asesor sea curioso con respecto a los hoteles que tiene la oferta, consultar referencias y comentarios, del mismo modo debe fortalecer la parte de actividades que el cliente puede disfrutar en el destino visitado, como parques temáticos, senderos naturales, museos, centros comerciales, lugares emblemáticos comidas típicas, etc. con el fin de brindar una asesoría más completa.

La carpeta de promociones si bien es recomendable manejarla de manera física, por cuestiones de sostenibilidad, cada asesor tiene acceso a la carpeta compartida en el servidor de la agencia. La forma de tener acceso a ella es la siguiente:

Equipo - Red – servidor 1 – Turismo Andino – Comercial – promociones vigentes:

- Salidas grupales (Medellín – Eje cafetero – Mompiche – Ruta del sol - Atacames)
- Salidas individuales (San Andrés – Cartagena – Santa Marta – Cancún – Perú – Argentina – Miami – etc.)

Cada promoción en la carpeta de “salidas individuales” esta referenciada, por: destino, proveedor y fecha de vigencia.

Formato de cotizaciones.

Muchas veces el cliente no tendrá el tiempo para recibir toda la información en el momento en que hace su visita a la agencia, por el contrario, en algunas ocasiones este solo dejará sus datos para que en un momento posterior se le envíe la cotización sobre el plan por el cual se ha interesado, el formato de cotización es una herramienta que facilitará entregar al cliente toda información que está buscando de manera completa y organizada, en Turismo Andino se maneja un formato que se suele adoptar a cualquier tipo de cotización a realizar y el cual contiene la siguiente información:

1. Saludo formal a quien se dirige la cotización.
2. Tabla de valores por persona.
3. Todo lo que incluye el plan.
4. Todo lo que no incluye el plan.

5. Espacio para anexar imágenes del hotel o los hoteles en los que se hospedara el cliente.
6. Espacio para anexar fotos de los lugares que podrá conocer el cliente.
7. Datos del asesor (nombre – correo – celular).

Para tener acceso a la carpeta de cotizaciones debe seguir la siguiente secuencia en su computadora:

Equipo - Red – servidor 1 – Turismo Andino – Comercial – Cotizaciones realizadas

Plataformas web de proveedores.

Algunos proveedores de Turismo Andino han proporcionado unas herramientas que permiten a los asesores realizar cotizaciones dinámicas, a través de plataformas digitales, brindando la posibilidad de entregar al cliente la información que está buscando de una manera rápida y efectiva.

Existen tres plataformas que vienen siendo consideradas como las más útiles a la hora de entregar asesoría al cliente:

1. Go TravelRes: es una plataforma comúnmente utilizada para realizar consulta y reserva de tiquetes aéreos.

La secuencia que se debe seguir para realizar una cotización es la siguiente: gotravelres.com - introducir usuario y contraseña – vuelos – cotizaciones y reservas – consulta de vuelos

Finalmente se ingresa las especificaciones del vuelo como: número de adultos y niños, fechas de salida y de regreso, y la plataforma arroja un sinnúmero de ofertas y precios

2. Agencias Decamerón: es una plataforma en la que se puede cotizar la disponibilidad de toda la cadena hotelera Decamerón en el mundo.

La secuencia que se debe llevar a cabo para realizar una cotización es la siguiente: agencias.decameron.com – ingresar el país – ingresar el código asignado por Decamerón para la agencia – cotizar

Por último se ingresa las especificaciones que el cliente desea como: fecha de hospedaje, hotel, hotel + tiquetes, número de adultos y acomodación de la habitación

3. Viajando y volando: es una plataforma robusta creada por la agencia mayorista Viajar por Colombia en la cual se puede hacer cotizaciones múltiples; de vuelos, de hoteles, de receptivos, transportes terrestres, alquiler de vehículos y asistencias médicas, es muy completa y rápida porque casi lo tiene todo

Para realizar una cotización en el sistema de viajando y volando, se debe ingresar a un link que se le asigna a cada asesor con su perfil corporativos, al ingresar la plataforma pide usuario y contraseña, luego en una barra de inicio aparecen las opciones: tiquetes, tiquetes + hotel, transporte terrestre y alquileres, dependiendo de la cotización que el cliente desee se toma una de estas opciones y se procede a consultar.

Cuando se tiene la intención de comprar por estos medios simplemente hay un botón de tomar pedido y la plataforma genera un recibo que debe ser cancelado lo más rápido posible porque el valor está sujeto a cambios fortuitos, la confirmación del pago se hace vía telefónica con un asesor de la agencia mayorista que rectificara si el proceso se realizó correctamente.

Formato de seguimiento comercial y base de datos.

Turismo Andino cuenta con un formato de seguimiento comercial, el cual le permite al asesor tener un mejor manejo de sus clientes, muchas veces por la abrumadora cantidad de información a la que está expuesto el asesor, es susceptible de olvidar hacer llamadas, enviar cotizaciones o hacerle el respectivo seguimiento a un proceso de venta, esta herramienta le facilita tener en cuenta que actividades tiene pendiente por realizar y cuando debe realizarlas. Este formato se debe actualizar en cuanto se esté ejecutando una tarea comercial en específico y la información que contiene es la siguiente:

1. Fecha.
2. Nombre del cliente.
3. Correo.
4. Celular.
5. Destino de viaje.
6. Fecha del viaje.
7. Pasajeros adultos.
8. Pasajeros niños.

9. Fecha cierre de venta.
10. Valor total de la venta.
11. Observaciones y comentarios.
12. Estado de la venta: este es uno de los cuadros más importantes, porque permite saber qué cosas pendientes en función de la venta tiene el asesor:
 - Enviar cotización y fecha.
 - Llamada de seguimiento y fecha.
 - Cierre y fecha.

Formato de disponibilidades.

Este formato permite saber a cada asesor, cuántos puestos hay disponibles del bus que se asignó para determinada salida, de modo que cuando un cliente quiera comprar se consulta antes que nada si hay puestos para dicho cliente.

Para tener acceso al esquema de disponibilidades debe seguir la siguiente secuencia en la computadora:

Equipo - Red – servidor 1 – Turismo Andino – Comercial – Grupos pendientes – Mes – (Destino)

Formato de producción.

Este formato se construye a partir del esquema de disponibilidad, simplemente se toma el aporte personal de cada asesor en las distintas salidas y se lo pega una tabla de Excel, debe estar ordenado, de la siguiente forma:

1. Destino.
2. Nombre del pasajero titular de la reserva.
3. Número de personas por salida.
4. Fechas de viaje.
5. Fecha de venta.
6. Número de asistencias médicas vendidas.

Documentos de reserva.

Turismo Andino maneja los siguientes formatos para las distintas reservaciones:

1. Formato de reservas terrestres: este formato reúne la información básica del viajero, especifica las penalidades y aclara los compromisos de la agencia con el viajero, en este formato se debe llenar las casillas de:

- Nombre de quien asume la responsabilidad de la reservación.
- Documento de identidad.
- Correo electrónico.
- Celular.
- Destino.
- Fecha de viaje.
- Contacto en caso de emergencia (nombre – parentesco - celular).
- Número de personas que viajan.
- Documento de identidad de los viajeros y fecha de nacimiento.
- Confirmación o negación de compra de asistencia médica
- Número de habitaciones, tipo de acomodación.
- Valor de plan, abonos y saldos.
- Firma y huella.

Diligenciada la reserva se entrega una copia al cliente y otra se guarda como constancia del acuerdo al que se ha llegado.

2. Formato de reserva individual: este formato se lo diligencia para salidas individuales no programadas, con el propósito de llevar un orden de estas salidas, a diferencia de la anterior reservación, este formato no se entrega al cliente, porque reúne información adicional a la anterior como:

- Proveedor a quien se compró el plan.
- Número de reservación.
- Código de reserva.
- Valor cancelado al proveedor.
- Comisión para Turismo Andino.

3. Formato de asistencia médica: La tarjeta de asistencia médica es un seguro que paga el cliente o que en ocasiones viene cubierto por el plan, el cual le brinda al cliente la posibilidad de recibir atención médica inmediata, ante cualquier eventualidad, como accidentes y enfermedades, se le ofrece cuando el viajero sale a destinos fuera del país, es un servicio opcional, es decir el cliente elige si la toma o si no lo hace, cuando un cliente decide comprarla se debe diligenciar un formato, con la siguiente información:

- Nombre del comprador
- Documento de identidad
- Correo electrónico
- Celular
- Destino
- Fecha de viaje
- Número de personas aseguradas
- Documento de identidad de los viajeros
- Valor total de las asistencias medicas
- Firma y huella

Una vez diligenciado el pago de la tarjeta de asistencia médica, se le entrega una copia al cliente, como respaldo de lo acordado.

4. Recibo de caja: es el recibo que se utiliza para toda transferencia de los planes comprados por los clientes, los anteriores formatos persiguen unos fines administrativos, legales y logísticos, los recibos de caja permiten tener control sobre los aspectos contables, la información que se diligencia en este formato es:

- Fecha
- Nombre
- Documento de identidad
- Correo electrónico
- Celular
- Destino
- Fecha de viaje
- Cuota inicial – abono
- Efectivo – transferencia bancaria
- Firma del vendedor

Después de cancelado el recibo de caja se entrega una copia al cliente como respaldo de lo pagado

Manejo de proveedores.

A cada asesor comercial se le ha entregado una lista de contactos de algunos proveedores a los que puede acudir cuando necesite realizar cotizaciones o confirmaciones de pedidos, la forma de operar las llamadas debe ser rápida y contener la información clara.

Los principales proveedores que se recomienda usar para planes nacionales, son Solways, Terra, Aliados, Hoturis y Blue travel, y para destinos internacionales, se sugiere comprar con Iberoluna, CIC y BM.

Es importante que el vendedor establezca una relación cercana con el asesor de las agencias mayoristas, puesto que, si se logra una mayor amistad con los proveedores se obtendrá respuesta más rápida a solicitudes y asesorías más completas.

Etapas 2: Proceso de venta.

En esta sección el asesor podrá encontrar un proceso de venta que si bien no es una camisa de fuerza, que debe hacerse de manera robótica, sí es una ruta que puede ayudar al vendedor a dar orden a la presentación de ventas que maneja:

1. Saludo.
2. Precalificación.
3. Presentación.
4. Manejo de objeciones.
5. Cierre.
6. Referidos.
7. Postventa.

Saludo.

El saludo es uno de los aspectos más importantes de la venta, puesto que demuestra nuestra actitud de servicio y colaboración a solucionar un problema, para Turismo Andino el saludo es:

“Muy buenos días, bienvenido a Turismo Andino en que le puedes colaborar”

Este saludo debe estar acompañado de algunos componentes que hacen parte del lenguaje corporal, como una postura erguida, una buena sonrisa y amable timbre de voz, del mismo modo la velocidad de las palabras debe ser tranquila y la vez enérgica, que el cliente sienta que está hablando con personas seguras y confiables.

Precalificación.

La precalificación se considera como aquellas preguntas clave que debe realizar el asesor comercial para identificar las necesidades del consumidor y que son útiles puesto que permite adaptar la presentación de ventas a las particularidades de la persona que se está atendiendo, en Turismo Andino se han planteado la siguiente secuencia de preguntas para la correcta precalificación del cliente:

1. ¿Para qué fecha desea viajar...?
2. ¿Para cuántas personas desea el plan?
3. ¿Ha viajado anteriormente a este destino?
4. ¿Más o menos ustedes en que plan van? ¿En plan familiar, de pareja, amigos?

Estas cuatro preguntas pueden dar paso a la presentación del servicio, acomodándose a las necesidades, deseos y expectativas del cliente, es importante en esta sección recordar que la escucha activa es fundamental en el proceso de asesoramiento, del mismo modo estar atento si el cliente muestra posturas, gestos o movimientos relacionados con el lenguaje corporal.

Presentación.

En esta parte el cliente está dispuesto a escuchar la información que está buscando para tomar una decisión de viaje, de este modo la forma de entregarle la información con la que cuenta cada plan debe estar en función de la venta, existe una técnica en ventas muy común que busca persuadir al cliente desde los beneficios del servicio, la secuencia que sigue esta técnica se muestra a continuación:

Características – Ventajas – Beneficios.

Las características es una descripción que gira en torno a ¿QUE? ¿Qué es? ¿Qué incluye? ¿Qué cuesta?

Ejemplo: el plan del eje cafetero cuenta con transporte Pasto – Armenia – Pasto, desayunos y cenas, estrada a tres parques etc.

Las ventajas se refieren a por que dicho producto o servicio debe ser comprado, y está en función de la diferenciación: es el más económico, le obsequian una noche gratis, incluye el valor de los tiquetes etc.

Ejemplo: el plan del Eje Cafetero es el único plan que ofrecemos que cuenta con visita a tres parques temáticos y de diversión.

El beneficio se referencia que está haciendo por el cliente aquello que está comprando, y gira en torno a la frase “le permitirá...” es importante resaltar que los beneficios buscan ser asociado a un componente simbólico de la venta.

Ejemplo: si adquiere el plan del Eje cafetero tentará entrada a 3 parques temáticos, entre ellos esta Panaca donde usted puede experimentar la vida silvestre e interactuar con más de 4500 animalitos...

No sobra decir que para llegar al manejo de estos tres elementos es esencial tener amplios conocimientos sobre cada destino que se ofrece.

Objeciones.

Después de que se haya terminado la presentación mostrando todo lo que incluye el servicio que se está ofreciendo, es hora de prepararse para las preguntas y objeciones.

Cuando el cliente hace preguntas, es porque está necesitando que le dé más razones para comprar, del mismo modo significa también le darán la oportunidad al asesor para mostrar el conocimiento que tiene sobre el servicio y de entregar los argumentos que llenen lo que está buscando.

Es importante estar atento de lo que dice el cliente, puesto que, cada cliente trata de satisfacer una necesidad en específico a través de un plan turístico.

Ejemplo: si un cliente le comenta al asesor que la anterior vez que viajo lo llevaron a un hotel feo, y el transporte fue muy malo, él en el fondo le está pidiendo que le vendan seguridad.

Las objeciones son las razones verdaderas por las que el cliente no quiere tomar un plan, posiblemente porque le parece caro, o no tienen la capacidad para pagarlo, o necesita consultarlo con alguien más.

Las dos siguientes preguntas que le ayudaran al asesor a conocer cuál es la objeción real del cliente:

Mi señor (Nombre) perdone que le haga esta pregunta ¿Qué le preocupa de tomar nuestros planes?

Mi señor (Nombre) ¿Qué es lo peor que le puede pasar si viaja con nosotros?

Después de esto estará listo para conocer qué aspectos el cliente quiere escuchar de su propuesta. Algunas objeciones pueden ser:

Está muy caro o en otras agencias es más barato:

Mi señor (Nombre), déjeme decirle, que en el sector turismo, cuando se ofrece precios bajos generalmente es porque se está buscando mantener bajos costos, muchas veces en el afán de vender a un precio bajo, se corre el riesgo de hacer vivir al cliente una mala experiencia, posiblemente en el hospedaje, la alimentación o transporte.

Otra técnica que puede utilizar el asesor para rebatir objeciones es; preguntar al cliente que piensa sobre la objeción que ha planteado:

Ejemplo: ¿Por qué usted piensa que mi servicio es más costoso?

Voy a consultarlo con mi pareja:

¿Qué posibilidad hay que usted traiga a su pareja para poder hablarle del plan?

¿Qué día lo podría llamar para saber qué decisión han tomado?

Quiero pensarlo:

Puede volver a utilizar la pregunta ¿Qué le preocupa de tomar nuestro plan seños (Nombre) cliente?

Cierre.

Se considera como la parte crucial de la venta, donde se ratifica si la forma de presentar el servicio es la correcta o hay cosas que se deben mejorar, algunas técnicas a las que puede acudir para cerrar ventas son las siguientes:

Cierre doble alternativa:

Consiste en presentar dos alternativas, para que el cliente escoja una de ellas

Ejemplo: señor cliente, ¿prefiere el plan de 3 días 2 noches o el de 3 noches 4 días?

Es un valor que mañana mismo podría cambiar:

En el sector turismo hay un fenómeno particular, que puede ser aprovechado por el asesor. Diariamente existen unos planes que fluctúan por el cambio permanente de los tiquetes aéreos, de este modo una buena forma de cerrar la venta es sugerir al cliente que tome la decisión lo más rápido posible para aprovechar el precio que se le ha dado y que es muy bueno, posiblemente si espera varios días el valor puede incrementarse

Cierre resumen:

Una vez haya llegado al final de la presentación, diga algo así como: “Muy bien, le he entregado una gran cantidad de información del plan sobre el cual estaba interesado, permítame resumir para usted toda la información, y entonces podrá tomar su decisión, ¿De acuerdo?”

Ahora usted, deberá nombrar las ventajas y beneficios más importantes. Esto elevará el deseo de compra del cliente potencial.

Cierre invitación:

Pregunte por ejemplo: ¿Le ha gustado el plan que le he mostrado hasta aquí? Cuando el cliente potencial responda “Si, me parece muy bueno”, inmediatamente después usted dice: “Muy bien, entonces ¿Por qué no se anima y lo toma ya mismo?”

Referidos.

Una de las cosas más importantes que podemos hacer en un proceso de ventas es pedir a la persona que nos ha visitado, nos deje información sobre amigos o familiares que pueden estar interesados en comprar nuestras promociones, es la oportunidad de ampliar nuestra base de clientes, es más incluso si un prospecto no nos compra, la segunda cosa importante que nos puede dejar es algunos referidos, la forma en cómo pueden pedirse es la siguiente:

Señor cliente (Nombre) usted me puede dar 3 contactos, que de pronto les gustaría recibir información promocional de las mejores ofertas que tenemos en planes, no se de pronto algún amigo o algún familiar o vecino

Posiblemente, si un cliente en potencia no nos compra por lo menos puede dejar la posibilidad de ponernos en contacto con otras personas

Servicio postventa.

Algunas veces se cree que la relación con el cliente termina cuando él nos ha comprado, sin embargo, si pensamos más al largo plazo, debemos pasar de una relación comercial a una relación de amistad, ¿Cómo hacerlo?:

Después de que el cliente ha viajado, es necesario tomarse el tiempo para realizar una llamada en la que le pregunte por la experiencia que vivió, que el cliente se dé cuenta que usted no es un simple vendedor, sino una persona íntegra que se preocupa por lo que ha vendido y que está atenta a seguir sirviendo de la mejor manera, de este modo es probable que aquel cliente le vuelva a comprar.

Sección 2.1: Algunos otros aspectos sobre la labor de ventas

Comunicación entre compañeros de trabajo.

Una parte importante dentro de la labor de ventas es generar un espacio de cooperación entre asesores comerciales, si bien es cierto que están sometidos a competir por ser el mejor, es necesario que la convivencia entre ellos sea agradable, con esta sección se busca brindar el espacio a la conversación, donde,

los asesores puedan expresar sus opiniones, conocimientos, consejos y disgustos en pro de crecer como vendedores y como personas, generando un ambiente sin tensiones laborales.

Aspectos verbales y no verbales de la comunicación.

Hasta este punto y se ha tocado los aspectos técnicos de la labor de ventas para el asesor comercial de Turismo Andino y algunas técnicas del proceso de venta desde el aspecto verbal, sin embargo, existen algunos elementos que se denominan no verbales que juegan un papel crucial a la hora de vender, estos aspectos tienen que ver con:

- La postura.
- Apariencia.
- Los gestos.
- Las expresiones faciales.
- La proxémica.
- Haptica.
- Los elementos paralingüísticos.

Es necesario conseguir una persona experta en la materia para poder brindar al equipo de asesores las mejores técnicas en comunicación no verbal como apoyo a su labor en ventas.

Procesos de mejorar la técnica de ventas.

En algunas ocasiones cada asesor enfrentará preguntas que nunca antes se le habían presentado, esta actividad que se pretende generar, brinda la oportunidad de intercambiar conocimientos entre asesores, resolver preguntas poco habituales del cliente y aportar ideas para mejorar los procesos de venta de cada asesor, perfeccionando colectivamente los procesos de asesoramiento.

Administración del tiempo.

Cuando se está realizando la labor de venta y sobre todo en sector turismo, muchas veces el tiempo se queda corto para el montón de tareas que el asesor tiene en el día, en ocasiones incluso dará la sensación de que es poco eficiente en el desempeño de la labor, por esta razón se ve necesario la aplicación del modelo de la administración del tiempo desde lo urgente vs lo importante y la programación de actividades semanal para hacer que el trabajo del asesor sea más efectivo.

Etapa 3: Conocimiento de los servicios.

Como ya se ha dicho antes, uno de los aspectos cruciales en el sector turismo es el manejo de la información, si se quiere tener éxito en la labor de ventas se debe manejar con gran dominio el conocimiento sobre los lugares que se está ofreciendo en los planes, ya que cada día la agencia enfrenta a clientes mejor informados. La presente sección se ha creado con el fin de brindar el espacio para que los asesores se autocapaciten y compartan sus conocimientos con respecto a los destinos más solicitados por los cliente.

Se ha acordado entregar a cada asesor una lista de lugares de los cuales deberá recolectar la mayor cantidad de información respecto a:

1. Lugares emblemáticos y porque el destino es tan atractivo.
2. Mejores épocas para viajar.
3. Opciones hoteleras.
4. Circuitos e itinerarios de viaje.
5. Comidas típicas.
6. Documentación.
7. Impuestos.
8. Recomendaciones de viaje.
9. Consultar datos curiosos.
10. Receptivos incluidos y no incluidos.
11. Tarjetas de asistencias médicas.

Una vez recolectada esta información se procede a programar las exposiciones de los distintos destinos.

A continuación se presenta una tabla secuencial de exposiciones con respecto a los destinos, sobre los cuales se debe tener mayor conocimiento:

Cuadro 11. Secuencial de exposiciones con respecto a los destinos

TIPO DE SALIDA	DESTINO	
Salidas grupales	Mompiche Atacames Eje Cafetero	Medellín Ruta del Sol
Salidas individuales Colombia	San Andrés Santa Marta Cartagena	Guajira Amazonas
Salidas individuales Latinoamérica y Estados Unidos	Panamá México y Cancún Punta Cana	Perú Cuba Miami y Orlando

Salidas individuales Medio Oriente	Emiratos Árabes Tierra Santa Egipto	
Salidas individuales Europa	España y Portugal Francia Italia Reino Unido Grecia	Alemania y Polonia Turquía Rusia Suiza, Holanda y Bélgica Cruceros

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 12. Etapa 1: Aspectos técnicos asesor comercial Turismo Andino

Etapa 1: Aspectos técnicos asesor comercial Turismo Andino			
Acciones	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperado
A través de una explicación detallada, enseñar a manejar las distintas piezas graficas que utiliza Turismo Andino para promocionarse	Retroalimentación del asesor con respecto a lo que entendió de lo explicado	Banners digitales Computadora Televisor	Domino de las piezas graficas de apoyo en la venta
Explicar los distintos elementos relevantes del folleto de apoyo en ventas y su respectiva presentación de planes	Clínica de ventas como retroalimentación del manejo del folleto	Folleto de planes grupales	Manejo del folletos de planes grupales
Explicar cómo función la carpeta de promociones más importantes que los proveedores tienen para Turismo Andino y sus respectivos planes	Clínica de ventas, búsqueda de un plan y su respectiva presentación	Computadora Televisor	Domino de la carpeta de promociones y la información los planes
Explicación de cómo se realiza una cotización para enviarse vía correo electrónico y donde se encuentran las plantillas	Evaluación de como el asesor enviaría una cotización	Computadora Televisor	Apropiación de los formatos de cotizaciones
Explicación del manejo de las distintas plataformas de los proveedores, con respecto a reserva de tiquetes, habitaciones y receptivos	Clínica de ventas en la que se pone a prueba el dominio de las plataformas web	Computadora Televisor	Desarrollar destreza en el manejo de páginas de proveedores
Socialización de los elementos del formato de seguimiento comercial y como debe ser llevado de manera apropiada	Evaluación de registro de clientes en el formato	Computadora Televisor	Dominio y uso del formato de seguimiento comercial
Explicar el funcionamiento del esquema de disponibilidades de pasajeros en los buses vs niveles de ventas individuales	Evaluación donde describa el esquema de disponibilidades	Computadora Televisor	Manejo del esquema de disponibilidades
Explicación de los elementos que se debe tener en cuenta para diligenciar un esquema de producción y en qué momento entregarse	Evaluación construcción de un esquema de producción	Computadora Televisor	Construcción del formato de producción
Explicación de los formatos de reserva en compras de salidas grupales, individuales y los elementos a tener en cuenta para la tramitación del pago de los planes	Evaluación descriptiva del paso a paso para llenar las reservaciones y los tramites de pago	Computadora Televisor	Dominio de los formatos de reserva
Entrega de lista de contacto de proveedores y las preguntas a realiza cuando se realiza una cotización telefónica	Clínica de ventas, realización de llamas a los proveedores y manejo de la información bridada	Computadora Televisor Teléfono	Manejo de proveedores vía telefónica

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 13. Etapa 2: Capacitación en técnica de ventas

Etapa 2: Capacitación en técnica de ventas			
Acciones	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperado
Realizar clínica de ventas y feedback sobre los aspectos verbales y no verbales del saludo de ventas	Realización de un saludo de ventas con fuerza y seguridad	Grabadora de voz Presentaciones	Transmitir seguridad desde el saludo de ventas
Aplicación clínica de ventas y feedback sobre secuencias de precalificación de la mano con la escucha activa	Aplicación de los procesos de precalificación con el cliente de manera adecuada	Grabadora de voz Presentaciones	Dominio del proceso de precalificación de clientes
Aplicación de clínica de ventas y feedback sobre el procedimiento de presentación del servicio	Evaluación a través de clínica de ventas y presentaciones en público de los planes	Revistas de viajes Formatos de presentación	Presentación adecuada de los servicios entregados
Realización clínica de ventas y feedback sobre técnicas puntuales de manejo de objeciones	Capacidad para rebatir objeciones con seguridad	Grabadora de voz Presentaciones	Solides en el manejo de objeciones
Aplicación clínica de ventas y feedback sobre técnicas puntuales de cierre de ventas	Aplicación efectiva de las técnicas de cierre con clientes	Grabadora de voz Presentaciones	Aplicación de técnicas de cierre
Realización clínica de ventas y feedback sobre formas apropiadas de seguimiento postventa	Supervisión en resultados cuantitativos de asistencia	Grabadora de voz Presentaciones	Dominio de un sistemas de seguimiento postventa
Aplicación técnicas de comunicación efectiva para mejorar la comunicación entre el asesor y su jefe inmediato	Mayor claridad en la comunicación asesor-jefe inmediato	Esquema de comunicación efectiva	Mejorar la comunicación entre asesor y el jefe inmediato
Aprovechar las pausas activas, para participar en ejercicios y dinámicas, con el fin de mejorar, habilidades de expresión y feedback efectivo	Mayor elocuencia y claridad al dirigirse a otra persona	Lista de consejos sobre habilidades de expresión	Mejorar el nivel de expresión y retroalimentación
Generar espacios de conversación con propósito (conocer formas de vender mejor) con la ayuda de la experiencia de sus compañeros	Mayor familiaridad y cooperación con los compañeros de trabajo	Disposición del asesor	Obtener mayor cooperación con los compañeros de trabajos
Aplicación de taller administración del tiempo, sobre funciones y actividades	Organización de su tiempo en actividades de su labor	Presentaciones Esquemas	Adecuada administración del tiempo
Realización de clínica de ventas y feedback sobre aspectos verbales y no verbales de la comunicación	Aplicación del lengua verbal y no verbal (gestos, posturas, paralingüística, prosémica)	Cámara de video Presentaciones	Mejorar aspectos no verbales de la comunicación

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 14. Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos

Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos			
Acciones	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperado
Salidas grupales			
Exposición Mompiche: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, papeleo y requisitos de viaje	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Eje Cafetero: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, papeleo y requisitos de viaje	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Medellín: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, papeleo y requisitos de viaje	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Atacames: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, papeleo y requisitos de viaje	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Ruta del Sol: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, papeleo y requisitos de viaje	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Salidas individuales Colombia			
Exposición San Andrés: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Santa Marta: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Cartagena: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Guajira: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Amazonas: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 15. Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos

Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos			
Acciones	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperado
Salidas individuales Latinoamérica y Estados Unidos			
Exposición Panamá: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición México y Cancún: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Punta Cana: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Perú: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Cuba: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Miami y Orlando: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Salidas individuales Medio Oriente			
Exposición Emiratos Árabes: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Tierra Santa: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Egipto: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 16. Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos

Etapa 3: Conocimientos básicos de los destinos			
Acciones	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperado
Salidas individuales Europa			
Exposición España y Portugal: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Francia: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Italia: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Reino Unido: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Grecia: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Alemania y Polonia: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Turquía: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Rusia: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Suiza, Holanda y Bélgica: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto
Exposición Cruceros: actividades (recomendaciones), datos curiosos e historias, acomodación, tiquetes papeleo y otros requisitos	Evaluación de concomimientos respecto a los ítems de lo que incluye el plan y los receptivos	Videos, folletos, circuitos, revistas, promociones	Dominio en la información en los destinos expuesto

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 17. Cronograma de actividades - Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino

Cronograma de actividades																					
Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino																					
N°	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Explicación manejo de piezas graficas digitales promociones																				
2	Explicación folleto de apoyo en ventas																				
3	Explicación funcionamiento carpeta de promociones																				
4	Explicación proceso de realizar cotizaciones																				
5	Explicación manejo de plataformas de los proveedores																				
6	Socialización seguimiento comercial																				
7	Explicación del esquema de disponibilidades																				
8	Explicación esquema de producción																				
9	Explicación de los formatos de reserva																				
10	Entrega de lista de contacto de proveedores																				
11	Socialización saludo de ventas																				
12	Explicación secuencia de precalificación																				
13	Socialización de como presentar el servicio																				
14	Explicación manejo de objeciones																				
15	Explicación cierre de ventas																				
16	Explicación proceso post venta																				
17	Aplicación técnicas de comunicación asesor y su jefe																				
18	Pausas activas que mejoren la atención al cliente																				
19	Conversatorio formas de realizar mejores procesos de venta																				
20	Aplicación de taller administración del tiempo																				
21	Explicación de aspectos verbales y no verbales de la comunicación, como apoyo a la atención al cliente																				
22	Exposición Mompiche																				
23	Exposición Eje Cafetero																				
24	Exposición Medellín																				
25	Exposición Atacames																				
26	Exposición Ruta del Sol																				
27	Exposición San Andrés																				
28	Exposición Santa Marta																				
29	Exposición Cartagena																				
30	Exposición Guajira																				
31	Exposición Amazonas																				

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 18. Cronograma de actividades - Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino

Cronograma de actividades																					
Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino																					
N°	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
32	Exposición Panamá																				
33	Exposición México y Cancún																				
34	Exposición Punta Cana																				
35	Exposición Perú																				
36	Exposición Cuba																				
37	Exposición Miami y Orlando																				
38	Exposición Emiratos Árabes																				
39	Exposición Tierra Santa																				
40	Exposición Egipto																				
41	Exposición España y Portugal																				
42	Exposición Francia																				
43	Exposición Italia																				
44	Exposición Reino Unido																				
45	Exposición Grecia																				
46	Exposición Alemania y Polonia																				
47	Exposición Turquía																				
48	Exposición Rusia																				
49	Exposición Suiza, Holanda y Bélgica																				
50	Exposición Cruceros																				

Fuente: Esta investigación.

7.2.4 Evaluación del equipo de asesores y el servicio terrestre de Turismo Andino

Objetivo: Contar con un sistema de evaluación permanente, que permita tomar decisiones efectivas de venta sobre las directrices del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino

El proceso de evaluación que se plantea para la fuerza de ventas de Turismo Andino está compuesto por dos partes, la primera que hace referencia a una evaluación interna del desempeño de cada asesor y una evaluación externa que se refiere a como el cliente mira la atención que le ha prestado el asesor y el servicio en conjunto que ha adquirido.

Evaluación interna:

1. Revisión mensual de la producción individual vs la meta individual de ventas: una vez terminado el mes y apoyándose en los gráficos de desempeño se procede, a revisar el porcentaje de ventas que el asesor logro cumplir con respecto a la meta, del mismo modo se revisa el desempeño grupal, esto facilita la jerarquización de los asesores y se presta cuidado al que logro los más bajos resultados
2. Revisión del formato de seguimiento comercial: si bien es cierto que el cumplimiento de metas es el indicador más certero a la hora de mostrar un desempeño, la revisión del formato de seguimiento comercial, deja ver la gestión que el vendedor ha realizado con los clientes con respecto a cotizaciones, llamadas y visitas atendidas, de este modo la inspección mensual de producción vs la meta individual va acompañada de la gestión realizada por el vendedor.
3. Evaluación clínica de ventas: mensualmente se tomara al azar a dos asesores comerciales y a través de clínica de ventas se pondrá a prueba sus conocimientos en:
 - Aspectos técnicos: con respecto al uso de las herramienta que están a su disposición y que acompañan la labor de ventas, como lo son; las piezas gráficas, la carpeta de promociones, el manejo de proveedores, etc.
 - Uso de los protocolos de ventas: así como se evaluaran el uso de herramienta que hacen parte del dominio en los aspecto técnico, también se pondrá a prueba las técnicas en ventas empleadas por el asesor en un proceso fortuito.

- Conocimientos del servicio: finalmente se evaluará que tanta emoción y seguridad logro transmitir al prospecto con el conocimiento del destino y todo lo que gira en torno a este.
- 4. Socializar las nuevas disposiciones: esta socialización se realiza con el fin de que los asesores estén preparados, para que en cualquier momento sean evaluados en los distintos aspectos anteriormente mencionados, del mismo modo se comunica también que quien muestre mejores resultados en la evaluación tendrá un incentivo, ya sea económico o en tiempo, para motivar sus esfuerzos.
- 5. Elaboración de informe de evaluación: después de realizadas las revisiones y las evaluaciones se procede a construir un informe que resuma objetivamente el desempeño de cada asesor, este informe se revisará por el gerente y la directora comercial y sobre el cual se tomarán decisiones con respecto a; correctivos, modificaciones y situaciones a las que se debe poner mayor cuidado.
- 6. Reunión de resultados: en esta reunión se pretende mostrar los resultados fruto del esfuerzo de cada asesor, se entregaran los premios a quienes se hayan hecho acreedores de estos y se tomaran correctivos y especial atención a los casos de bajo rendimiento, siguiendo los procesos de acompañamiento o tomando medidas drásticas.

Evaluación externa:

Con el ánimo de tener una visión holística del desempeño del equipo de asesores de venta y de la empresa en general, en la presente sección ha creado una encuesta de opinión donde se evaluarán distintos ítems tanto de la atención al cliente como todo el servicio prestado por la empresa en salidas grupales.

Encuesta de opinión del servicio prestado por Turismo Andino Especiales en salidas grupales terrestres:

Planteamiento del problema:

Turismo Andino Especiales SAS con el propósito de entregar una mejor experiencia de viaje a su público objetivo, encuentra importante conocer la opinión de los clientes actuales sobre este tema, por tal motivo se ve la necesidad de identificar, aspectos importantes del perfil de los segmentos de clientes que toman los distintos planes turísticos grupales terrestres de la agencia, así como también la valoración de las variables de servicio que hacen de Turismo Andino una empresa diferenciada, el tener una idea clara de esta información, permitirá ejecutar acciones de mercadeo más enfocadas y contundentes.

Formulación del problema:

Dadas las circunstancias antes mencionadas, Turismo Andino tiene el interés de saber:

¿Cuál es la opinión del cliente con respecto a la experiencia de viaje en salidas grupales terrestres?

Sistematización:

- ¿Cuál es el perfil del cliente que tiene preferencias por viajar a Mompiche, Atacames, Ruta del Sol, Eje Cafetero y Medellín en las fechas programadas de agosto a diciembre del 2017?
- ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto a los destinos visitados?
- ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto a los lugares de hospedaje?
- ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto a los servicios de transporte?
- ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto a los servicios alimenticios?
- ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto al servicio de los acompañantes y el cumplimiento del itinerario?
- ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto al servicio prestado por los asesores comerciales?

Formulación de objetivos:

Objetivo general:

Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a la experiencia de viaje en salidas grupales terrestres que se realizaran de agosto a diciembre del 2017

Objetivos específicos:

- Identificar cuál es el perfil del cliente que tiene preferencias por viajar a Mompiche, Atacames, Ruta del Sol, Eje Cafetero y Medellín en las fechas programadas de agosto a diciembre del 2017
- Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a los destinos visitados
- Saber cuál es la opinión del cliente con respecto a los lugares de hospedaje

- Identificar cuál es la opinión del cliente con respecto a los servicios de transporte
- Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a los servicios alimenticios
- Saber cuál es la opinión del cliente con respecto al servicio de los acompañantes y el cumplimiento del itinerario
- Identificar cual es la opinión del cliente con respecto al servicio prestado por los asesores comerciales

Justificación:

Con el ánimo de evaluar la cadena del servicio ofrecida por Turismo Andino, como apoyo a la gestión comercial de la fuerza de ventas, se ha creado la presente encuesta de opinión que pretende saber cómo es percibida la calidad de cada uno de los componentes que hacen parte del servicio de la empresa desde la óptica del consumidor.

Realizar este estudio es de suma importancia, puesto que permitirá conocer principalmente como está siendo atendido el cliente por parte del asesor, adicionalmente consultar si los destinos que se están ofreciendo resultan atractivos, si los hoteles que se están contratando son los más adecuados, si la alimentación llena las expectativas, si el transporte sule la comodidad esperada, y si el acompañamiento en los destino es asertivo. De este modo los resultados de esta encuesta de opinión ayudarán a tomar mejores decisiones, con respeto a la experiencia de viaje, adaptándose a las necesidades, deseos y expectativas del cliente y siendo más competitivos en el mercado.

Cuadro 19. Matriz de necesidades de información genérica

Objetivo general: Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a la experiencia de viaje en salidas grupales terrestres que se realizarán de agosto a diciembre del 2017			
OBJETIVO ESPECIFICO	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Identificar cuál es el perfil del cliente que tiene preferencias por viajar a Mompiche, Atacames, Ruta del Sol, Eje Cafetero y Medellín en las fechas programadas de agosto a diciembre del 2017	Aspectos demográficos: (estrato – edad – sexo – nivel educativo - ocupación- núcleo familiar)	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
Saber cuál es la opinión del cliente con respecto a los lugares de hospedaje	Comodidad de la habitación de hotel - Modernidad del hotel - Amabilidad del personal del hotel - Logística del servicio de alimentos	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
Identificar cuál es la opinión del cliente con respecto a los servicios de transporte	Comodidad del bus (comodidad de los asientos) Limpieza del bus - Modernidad del bus - Amabilidad el conductor - Entretenimiento al interior del bus (películas - música) - Puntualidad de salidas y llegadas - Imagen del vehículo	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
Identificar cual es la opinión del cliente con respecto al servicio prestado por los asesores comerciales	Amabilidad del asesor comercial Suficiencia de la información proporcionada Capacidad oportuna de respuesta a las solicitudes	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
Saber cuál es la opinión del cliente con respecto al servicio de los acompañantes y el cumplimiento del itinerario	Conocimiento del acompañante sobre el destino Amabilidad del acompañante turístico	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 20. Matriz de necesidades de información atendiendo a particularidades del destino

Objetivo general: Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a la experiencia de viaje en salidas grupales terrestres que se realizarán de agosto a diciembre del 2017				
OBJETIVO ESPECIFICO	DESTINO	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a los destinos visitados	Mompiche	Tranquilidad - Diversión - Actividades realizadas - Calidad de las playas - Calidad de las piscinas ¿Qué es lo que más le gusto del destino visitado? - ¿Qué es lo que más le disgusto del destino? - ¿Qué lugar le gustaría visitar en una futura ocasión?	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Atacames	La calidad de las playas – el paseo por las sue y same - el paseo en lancha a la isla de los pájaros	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Ruta del Sol	Guayaquil – el malecón – el parque de las iguanas, Salinas – la chocolatera – Montañita	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Eje Cafetero	Las atracciones mecánicas y temáticas del Parque del Café – la interacción con la naturaleza en Panaca - las actividades realizadas en Recuca el Recorrido por la Cultura Cafetera	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Medellín	Visita a Guatapé y piedra del Peñol – city tour plaza Botero, pueblito paisa, parque de los pies descalzos, parque de los deseos – tour de compras	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
Conocer cuál es la opinión del cliente con respecto a los servicios de alimentación	Mompiche	Calidad de los desayunos tipo buffet Calidad de los almuerzos tipo buffet Calidad de las bebidas ilimitadas	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Atacames	Calidad de los desayunos Calidad de los almuerzos Cantidad de las cenas	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Ruta del Sol	Calidad de los desayunos Cantidad de las cenas	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Eje Cafetero	Calidad de los desayunos Cantidad de las cenas	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión
	Medellín	Calidad de los desayunos	Cliente viajero	Fuente primaria encuesta de opinión

Fuente: Esta investigación.

Metodología:

La presente encuesta de opinión se pretende aplicar con los clientes de todas las salidas terrestres grupales que la agencia ha programado de agosto a diciembre del 2017. La forma de realizarse el cuestionario es vía telefónica, puesto que es una forma cómoda para el encuestador y para el cliente, este proceso deberá durar entre un mínimo de 7 minutos y un máximo de 10 minutos.

Selección de los encuestados:

No es recomendable aplicarse esta encuesta a todos los viajeros, en atención que los viajes generalmente se hacen en grupos familiares, de este modo, de cada salida se tomara los grupos familiares y se escogerá a uno o varios adultos al azar para aplicarles el cuestionario, según la cantidad de personas que viajaron dentro del mismo grupo familiar, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla de aplicación de encuestas según el número de personas dentro del cada grupo familiar

APLICACIÓN DE ENCUESTAS SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAS DENTRO DEL CADA GRUPO FAMILIAR	
Número de personas que viajaron en el grupo familias	Número de encuestas aplicadas al grupo familiar
Menos de 4 personas	1 encuesta
Entre 5 y 8 personas	2 encuestas
Entre 9 y 12 personas	3 encuestas
Entre 13 y 16 personas	4 encuestas
Más de 17 personas	5 encuestas

Anotación de datos:

Cada encuesta será diligenciada en un formato construido en Google Drive el cual permitirá armar la base de datos en su aplicativo y brinda la posibilidad de ahorrar papel y tiempo de anotación, del mismo modo sistematiza la tabulación haciéndola menos complicada y aplicándola en tiempo real.

Herramienta de análisis:

El programa que se ha escogido para los análisis estadísticos es Statgraphics Centurion por su adaptabilidad a los resultados buscados y los análisis que permite hacer.

Diseño de cuestionarios salidas grupales terrestres:

ENCUESTA MOMPICHE:

Género: Masculino ___ Femenino ___

Estrato: 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

Nivel educativo: Secundaria ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Universidad ___ Postgrado ___

Ocupación: _____

Cuántas personas conforman su núcleo familiar: 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___

	QUÉ TAL LE PARECIÓ...	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	...la comodidad de las habitaciones del hotel					
2	...la modernidad del hotel					
3	...la amabilidad del personal del hotel					
4	...la calidad de las playas					
5	...la calidad de las piscinas					
6	...la comodidad de los asientos del bus					
7	...la limpieza del bus					
8	...la amabilidad del conductor					
9	...el entretenimientos al interior del bus (música y película)					
10	...la puntualidad de las salidas y llegadas					
11	...la imagen del vehículo					
12	...la calidad de los desayunos tipo buffet					
13	...la calidad de los almuerzos tipo buffet					
14	...la calidad de las bebidas ilimitadas					
15	...la amabilidad del asesor comercial que lo atendió					
16	...la calidad de información proporcionada					
17	...la asistencia a sus solicitudes por parte del asesor comercial					

¿Qué es lo que más le gusta del destino visitado? _____

¿Qué es lo que más le disgusta del destino visitado? _____

¿Qué lugar le gustaría visitar en una futura ocasión? _____

¿En qué le gustaría que Turismo Andino mejore para brindarle un servicio de alta calidad?: _____

¿Te gustaría recibir los mejores planes turísticos en promoción?

NOMBRE: _____

CELULAR: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

ENCUESTA ATACAMES:

Género: Masculino ___ Femenino ___

Estrato: 2___ 3___ 4___ 5___

Nivel educativo: Secundaria ___ Técnico___ Tecnólogo___ Universidad___ Postgrado___

Ocupación: _____

Cuántas personas conforman su núcleo familiar: 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___

	QUÉ TAL LE PARECIÓ...	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	la comodidad de las habitaciones del hotel					
2	la ambientación del hotel					
3	la amabilidad del personal del hotel					
4	la calidad de las playas de sua y same					
5	la calidad del paseo en lancha a la isla de los pájaros					
6	la comodidad de los asientos del bus					
7	la limpieza del bus					
8	la amabilidad del conductor					
9	el entretenimientos al interior del bus (música y película)					
10	la puntualidad de las salidas y llegadas					
11	la imagen del vehículo					
12	la calidad de los desayunos					
13	la calidad de los almuerzos					
14	la calidad de las cenas					
15	la amabilidad del asesor comercial que lo atendió					
16	la calidad de información proporcionada					
17	la asistencia a sus solicitudes por parte del asesor comercial					
18	la calidad de los conocimientos del acompañante sobre el destino					
19	la amabilidad de acompañante turístico					

¿Qué es lo que más le gusto del destino visitado?

¿Qué es lo que más le disgusto del destino visitado?

¿Qué lugar le gustaría visitar en una futura ocasión?

¿En qué le gustaría que Turismo Andino mejore para brindarle un servicio de alta calidad?:

¿Te gustaría recibir los mejores planes turísticos en promoción?

NOMBRE: _____
 CELULAR: _____
 CORREO ELECTRONICO: _____

ENCUESTA RUTA DEL SOL:

Género: Masculino ___ Femenino ___ Ocupación: _____

Estrato: 2___ 3___ 4___ 5___

Nivel educativo: Secundaria ___ Técnico___ Tecnólogo___ Universidad___ Postgrado___

Cuántas personas conforman su núcleo familiar: 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___

	QUÉ TAL LE PARECIÓ...	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	...la comodidad de las habitaciones de la finca hotel					
2	...la ambientación de la finca hotel					
3	...la amabilidad del personal del hotel					
4	...la comodidad de los asientos del bus					
5	...la limpieza del bus					
6	...la amabilidad del conductor					
7	...el entretenimientos al interior del bus (música y película)					
8	...la puntualidad de las salidas y llegadas					
9	...la imagen del vehículo					
10	...la calidad de los desayunos y cenas					
11	...la amabilidad del asesor comercial que lo atendió					
12	...la calidad de información proporcionada					
13	...la asistencia a sus solicitudes por parte del asesor comercial					
14	... la calidad de los conocimientos del acompañante sobre el destino					
15	.. la amabilidad del acompañante turístico					

¿Qué es lo que más le disgusta de los destinos visitados? _____

¿Qué lugar le gustaría visitar en una futura ocasión? _____

¿En qué le gustaría que Turismo Andino mejore para brindarle un servicio de alta calidad?:

16	Que es lo que más le gusto de...	RESPUESTA
17	... Guayaquil	
18	... Salinas	
19	... Montañita	

¿Te gustaría recibir los mejores planes turísticos en promoción?

NOMBRE: _____

CELULAR: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

ENCUESTA EJE CAFETERO:

Género: Masculino ___ Femenino ___ Ocupación: _____
 Estrato: 2___ 3___ 4___ 5___
 Nivel educativo: Secundaria ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Universidad ___ Postgrado ___
 Cuantas personas conforman su núcleo familiar: 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___

	QUÉ TAL LE PARECIÓ...	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	la comodidad de las habitaciones de la finca hotel					
2	la ambientación de la finca hotel					
3	la amabilidad del personal del hotel					
4	las atracciones mecánicas en el parque del Café					
5	la interacción con los animalitos en Panaca					
6	las actividades realizadas en Recuca					
7	la comodidad de los asientos del bus					
8	la limpieza del bus					
9	la amabilidad del conductor					
10	el entretenimientos al interior del bus (música y película)					
11	la puntualidad de las salidas y llegadas					
12	la imagen del vehículo					
13	la calidad de los desayunos					
14	la calidad de las cenas					
15	la amabilidad del asesor comercial que lo atendió					
16	la calidad de información proporcionada					
17	la asistencia a sus solicitudes por parte del asesor comercial					
18	la calidad de los conocimientos del acompañante sobre el destino					
19	la amabilidad de acompañante turístico					

	Que es lo que más le gusto de...	RESPUESTA
20	... el Parque del Café	
21	... Panaca	
22	... Recuca	

¿Qué es lo que más le disgusto de los destinos visitados? _____
 ¿Qué lugar le gustaría visitar en una futura ocasión? _____
 ¿En qué le gustaría que Turismo Andino mejore para brindarle un servicio de alta calidad?:

¿Te gustaría recibir los mejores planes turísticos en promoción?
NOMBRE: _____
CELULAR: _____
CORREO ELECTRONICO: _____

ENCUESTA MEDELLÍN:

Género: Masculino ___ Femenino ___ Ocupación: _____
 Estrato: 2___ 3___ 4___ 5___
 Nivel educativo: Secundaria ___ Técnico___ Tecnólogo___ Universidad___ Postgrado___
 Cuantas personas conforman su núcleo familiar: 1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___

	QUÉ TAL LE PARECIÓ...	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	la comodidad de las habitaciones de la finca hotel					
2	la ambientación de la finca hotel					
3	la amabilidad del personal del hotel					
4	la comodidad de los asientos del bus					
5	la limpieza del bus					
6	la amabilidad del conductor					
7	el entretenimientos al interior del bus (música y película)					
8	la puntualidad de las salidas y llegadas					
9	la imagen del vehículo					
10	la calidad de los desayunos y cenas					
11	la amabilidad del asesor comercial que lo atendió					
12	la calidad de información proporcionada					
13	la asistencia a sus solicitudes por parte del asesor comercial					
14	la calidad de los conocimientos del acompañante sobre el destino					
15	la amabilidad del acompañante turístico					

¿Qué es lo que más le disgusta de los destinos visitados? _____

¿Qué lugar le gustaría visitar en una futura ocasión? _____

¿En qué le gustaría que Turismo Andino mejore para brindarle un servicio de alta calidad?:

16	Que es lo que más le gusto de...	RESPUESTA
17	... Guatapé y la piedra del peñol	
18	... el parque de los pies descalzos	
19	... el parque de los deseos	
20	... el pueblito paisa	
21	... la plaza Botero	
22	... el tour de compras	
23	... el recorrido por el metro	

¿Te gustaría recibir los mejores planes turísticos en promoción?

NOMBRE: _____
 CELULAR: _____
 CORREO ELECTRONICO: _____

Fechas de aplicación de encuesta:

MOMPICHE		ATACAMES		EJE CAFETERO		MEDELLÍN		RUTA DEL SOL	
Fecha	Salidas	Fecha	Salidas	Fecha	Salidas	Fecha	Salidas	Fecha	Salidas
8 ago	2	8 ago	2	8 ago	1	-	-	-	-
22 ago	2	22 ago	2	22 ago	1	-	-	-	-
18 sep	2	19 sep	2	19 sep	1	19sep	1	19 sep	1
17 oct	2	17 oct	2	17 oct	1	-	-	-	-
7 nov	2	7 nov	2	7 nov	1	-	-	-	-
14 nov	2	14 nov	2	14 nov	1	14nov	1	14 nov	1
11 dic	2	11 dic	2	-	-	-	-	-	-
27 dic	2	27 dic	2	-	-	-	-	-	-

Fuente: Esta investigación.

Proceso aplicación encuesta de opinión:

1. Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive: cada cuestionario antes planteado, se deberá ingresar a la herramienta Google Drive, puesto que permite una mejor gestión a la hora de realizar el trabajo de campo, se gasta menos papel al estar cada cuestionario digitalizado y así mismo se ahorra tiempo de tabulación al guardarse cada registro realizado en una tabla de Excel.
2. Gestionar listado de acomodaciones en los buses: el listado de acomodación de buses permitirá saber cómo se organizaron los grupos familiares en los distintos asientos del bus y suministra a su vez la información referente a datos personales para poder ejecutar la encuesta de opinión a través de llamada
3. Seleccionar los encuestados: la selección de los encuestados se realizará de la manera en como esta descrito en la metodología de esta actividad evaluativa
4. Crear protocolo de llamada: la creación de un protocolo de llamada es una tarea muy importante para la ejecución de la encuesta de opinión, ya que logrará la buena voluntad del encuestado y cumplirá hasta cierto punto un acompañamiento postventa a las peticiones, quejas, sugerencias y reclamos, generando un espacio en el que el cliente expresará su experiencia en relación al servicio prestado

5. Llamar y realizar encuesta: esta etapa comprende la ejecución de la encuesta de opinión y la recolección de los datos proporcionados por el cliente, basándose en las implicaciones del viaje, se recomienda que la persona que realice las llamadas sea amable, comprensiva y atenta a toda la información proporcionada.
6. Ingresar información del cliente al formulario en Google Drive: este proceso se realiza alternamente a la llamada realizada al cliente, se debe tener sumo cuidado en la coordinación de lo que se está escuchando y lo que se está registrando para tener la mayor objetividad en los resultados evaluativos.
7. Extraer la base de datos y ponerla en Statgraphics: si bien es cierto que la herramienta Google Drive es muy útil a la hora de recolectar datos, los análisis proporcionados por este aplicativo, muchas veces se quedan cortos a los hallazgos que se puede extraer, de este modo, como apoyo al proceso de evaluación del servicio, se propone trasladar la base de información a un programa estadísticos que proporcione análisis más robustos y permita tomar mejores decisiones.
8. Analizar los resultados: una vez consolidada la información en el programa Satatgraphics se realiza los distintos análisis que el programa permite ejecutar.
9. Construir informe de resultados: teniendo en cuenta los hallazgos más importantes se procede a elaborar el informe de resultados, el cual reúne la información crucial para la toma de decisiones en la gestión comercial.
10. Socialización de resultados: los hallazgos se socializarían en primera instancia ante el gerente y la directora comercial, y posteriormente se aplicaría correctivos en las áreas donde la evaluación haya mostrado insuficiencias en el servicio prestado.
11. Retroalimentación en cuestionarios y llamadas: después de haber aplicado la primera ronda de encuestas de opinión se evaluara el cuestionario, la pertinencia de las preguntas y la calidad de los análisis suministrados por el formulario.
12. Modificaciones a nuevas disposiciones: teniendo en cuenta todos los aspectos a mejorar se realizará las modificaciones de las encuestas de opinión según los requerimientos de la empresa.

Cuadro 21. Sistema de evaluación de la fuerza de ventas y el servicio ofrecido por la agencia

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y EL SERVICIO OFRECIDO POR LA AGENCIA				
Objetivo	Construir un sistema de evaluación permanente, que permita tomar decisiones efectivas de venta sobre las directrices del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino			
Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador de gestión
Evaluación interna				
Revisión mensual de la producción individual vs la meta individual de ventas	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener revisado la producción hasta el 5to día de cada mes	Día del mes en que sea revisado la producción respecto al día meta
Revisión del formato de seguimiento comercial	Asistente de mercadeo	Computadora	Gestión del formato de seguimiento comercial en torno a la venta en un 80%	Número de clientes gestionados con el proceso comercial sobre clientes registrados en el formato
Evaluación clínica de ventas	Gerente general Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora Grabadora de voz Teléfono Material impreso	Todos los asesores muestren dominio en los tres aspectos de la labor de ventas de Turismo Andino	Número de componentes de la labor de ventas bien manejados sobre número de componentes evaluados
Socializar la nuevas disposiciones	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	Claridad en la retroalimentación de comprensión del equipo en un 100%	Personas que comprendieron las nuevas disposiciones sobre personas a las que se socializo
Elaboración informe de evaluación	Asistente de mercadeo	Computadora	Entrega de informe de evaluación hasta el 5to día de cada mes	Compendio de informes de evaluación hasta diciembre de 2017
Reunión de resultados	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	Realizar reunión de resultados antes del 5to día de cada mes	Compendio actas de reuniones de resultados
Evaluación externa				
Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive	Asistente de mercadeo	Computadora	Un máximo de 7 errores en el registro del cuestionario en google Drive	Numero de errores encontrados en la digitalización de los cuestionarios
Gestionar listado de acomodaciones en los buses	Asistente de mercadeo	Esquema de acomodaciones Computadora	Tener el listado de acomodación en las dos primeras horas del día después finalizada las salidas	Tiempo de gestión en conseguir los listados de acomodación de los buses

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 22. Sistema de evaluación de la fuerza de ventas y el servicio ofrecido por la agencia

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y EL SERVICIO OFRECIDO POR LA AGENCIA				
Objetivo	Construir un sistema de evaluación permanente, que permita tomar decisiones efectivas de venta sobre las directrices del equipo de asesores comerciales de Turismo Andino			
Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador de gestión
Evaluación externa				
Seleccionar los encuestados	Asistente de mercadeo	Computadora	En menos de 30 minutos tener seleccionado a los encuestados	Tiempo que se tarda en elegir a los encuestados
Crear protocolo de llamada	Asistente de mercadeo	Computadora	Total claridad por parte de la jefe de calidad en los guiones de llamada	Personas que accedieron a responder la encuesta sobre personas llamadas
Realizar llamada y realizar encuesta	Jefe de calidad	Computadora Celular	80% de las personas llamadas acepten diligenciar la encuesta	Número de personas llamadas en una hora
Ingresar información del cliente al formulario en Google Drive	Jefe de calidad	Computadora	0% de espacios vacíos dentro del cuestionario respondido	Numero espacios sin rellenar de cada encuesta
Extraer la base de datos y ponerla en Statgraphics	Asistente de mercadeo	Computadora	Generar la acción un día después de terminar las llamadas	Numero de errores en la transcripción al Statgraphics
Analizar los resultados	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener conclusiones claras en 1 hora y media de análisis	Tiempo empleado para la realización del análisis
Construir informe de resultados	Asistente de mercadeo	Computadora	Entrega de informe de análisis hasta el 5to día de cada mes	Compendio de informes de análisis hasta diciembre de 2017
Socialización de resultados	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	Claridad en la retroalimentación de comprensión del equipo en un 100%	Compendio de actas de socialización de resultados
Retroalimentación en cuestionarios y llamadas	Directora comercial Jefe de calidad	Computadora Cuaderno de notas	Tener un máximo de 7 modificación después de la primera aplicación	Numero de modificaciones realizadas a la encuesta de opinión
Modificaciones a nuevas disposiciones	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener un máximo de 7 modificación después de la primera aplicación	Numero de modificaciones realizadas a la encuesta de opinión y el proceso
Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive	Asistente de mercadeo	Computadora	El día después a la socialización tener las modificaciones diligenciadas	Tiempo en realizar las modificaciones

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 23. Cronograma de actividades - evaluación fuerza de ventas y servicio terrestre turismo andino

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
EVALUACIÓN FUERZA DE VENTAS Y SERVICIO TERRESTRE TURISMO ANDINO																					
N°	ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión mensual de la producción individual vs la meta individual de ventas	■				■				■				■				■			
2	Revisión del formato de seguimiento comercial	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Evaluación clínica de ventas	■				■				■				■				■			
4	Socializar la nuevas disposiciones	■				■				■				■				■			
5	Elaboración informe de evaluación	■				■				■				■				■			
6	Reunión de resultados	■				■				■				■				■			
7	Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive	■																			
8	Gestionar listado de acomodaciones en los buses	■																			
9	Seleccionar los encuestados		■																		
10	Crear protocolo de llamada		■																		
11	Realizar llamada solicitando realizar encuesta			■				■				■				■	■			■	
12	Ingresar información del cliente al formulario en Google Drive			■				■				■				■	■			■	
13	Extraer la base de datos y ponerla en Statgraphics			■				■				■				■				■	
14	Analizar los resultados			■				■				■				■				■	
15	Construir informe de resultados			■		■				■				■				■			
16	Socialización de resultados			■		■				■				■				■			
17	Retroalimentación en cuestionarios y llamadas			■		■				■				■				■			
18	Modificaciones a nuevas disposiciones			■		■				■				■				■			

Fuente: Esta investigación.

7.2.5 MANEJO DE CONVENIOS CON CLIENTES INSTITUCIONALES

Objetivo: Conseguir efectividad en el proceso de realización de convenios con clientes institucionales, por parte del área comercial de Turismo Andino

Objetivo del convenio: generar una relación cercana con las entidades públicas y privadas de la ciudad de Pasto, ofreciéndoles unos beneficios de transporte y turísticos especiales, a cambio, se nos pueda permitir como empresa, entregar constantemente publicidad a sus colaboradores y tener presencia y participación en eventos especiales.

El documento que se ha planteado como convenio comercial se encuentra en la sección de anexos en la página 202 del presente trabajo, bajo el título de “acuerdo comercial”

Estrategia: mediante la aplicación de este plan de acción se busca la penetración de los mercados institucionales con los planes ofrecidos por la agencia de viajes

Actividades

Planeación:

1. Jerarquización de las entidades públicas y privadas más importantes de la ciudad de Pasto las cuales se han categorizado de la siguiente manera:
 - Entidades del gobierno (gobernación – alcaldía – policía – ejercito – registraduría – fiscalía – contraloría etc.)
 - Entidades privadas (empresas)
 - Institución del sector salud (hospitales – clínicas – centros médicos especializados, etc.)
 - Instituciones educativas (colegios – universidades etc.)
 - Cooperativas

La jerarquización de las empresas privadas se hace en base a la cantidad de activos registrados ante la cámara de comercio y el número de colaboradores adscritos a la empresa, en las entidades públicas se hace según el tamaño de su fuerza laboral.

2. Formulación argumentos de llamada telefónica: todo proceso de comunicación en el que la intención es vender, debe seguir una secuencia de palabras adecuado para cumplir este objetivo, sin embargo la llamada que se pretende manejar, tiene por objeto conseguir una cita con la persona que podría tener decisión sobre el convenio, para obtener resultados favorables la pericia del asesor juega un papel importante, al igual que los buenos modos, la empatía y el poder de convencimiento. De este modo el asesor deberá conseguir el mayor

número de citas vía telefónica, basándose en unos argumentos de venta efectivos.

3. Programación y ejecución de llamadas para solicitar reunión en la que se socializará el convenio: es preciso destinar un horario al asesor comercial que se dedicara al manejo de los convenios, para que ejecute las llamadas con entidades públicas y privadas, de acuerdo a la jerarquización realizada y utilizando los argumentos previamente contruidos, con el fin de obtener el mayor número de citas posibles para la socialización del convenio.
4. Establecer rutero de visitas institucionales programadas y no programadas (para solicitar cita de manera personal): una vez programadas las citas vía telefónica, se procede a organizarle al asesor una ruta donde se visite a las entidades públicas o privadas que programaron la visita y adicionalmente, empresas o entidades que no pudieron ser contactadas vía telefónica y se encuentran próximas a las que si programaron, sin embargo, mientras que para las entidades que si se programaron la visita, la reunión que se hace con ellas es de socialización, para las que no programaron es para solicitar una cita.
5. Asignar asesor comercial para dicha actividad: finalmente se elige a un asesor para el manejo de los convenios que muestre mayor habilidad en fluidez verbal, buen manejo del lenguaje corporal, proactivo y entusiasta.

Ejecución:

1. Socialización de convenios con las empresas que se programó cita: al igual que unos argumentos de ventas, la socialización de los beneficios del convenio, deben llevar un orden preestablecido, donde se convenga al receptor de aceptar el acuerdo al que se está llegando, la fluidez verbal, la seguridad en el lenguaje corporal y la claridad, son determinantes en el éxito de la socialización, en ese sentido construir una secuencia de la socialización del convenio es clave para conseguir excelentes resultados.
2. Visitar empresas o entidades públicas que no fueron contactadas vía telefónica para programar visita de socialización, según la asignación de los ruteros y realizar ajustes a los ruteros en función de cómo vayan avanzando los procesos individuales o en conjunto, con la firma de los convenios con las distintas entidades.
3. Llevar a cabo cierre del convenio, programar fechas y horas de entrega de publicidad y participación en eventos de la empresa o entidad públicas: una vez cerrado el convenio, es preciso acordar las fechas y los horarios en los cuales Turismo andino podrá entregar publicidad y participar en los eventos especiales realizados por la organización.

Seguimientos:

1. Programación y realización de visitas para la entrega de materia publicitario impreso: una vez obtenidas las fechas en las cuales se puede entregar publicidad se procede a realizar un cronograma de visitas para cumplir este objetivo, posteriormente se asignará un asesor para la entrega de material impreso y la obtención de clientes efectivos.
2. Participación en eventos especiales de las empresas que firmaron el convenio, con obsequios y material impreso: dentro del mismo cronograma que se construirá para la actividad anterior, también se pretende agregar las fechas especiales que celebra cada entidad, para tener presente la participación con premios, bonos y material impreso en pro de conseguir clientes reales.

Recursos herramientas.

Planeación.

1. Bases de datos con las entidades públicas y privadas.
2. Lista de números telefónicos de entidades en cuestión.
3. Teléfono celular para realización de llamadas.
4. Formato de registro de clientes institucionales (Excel).

Ejecución.

1. Dos copias del convenio para las partes en cuestión.
2. Fotocopia de la cedula del representante legal de Turismo Andino.
3. Registro de cámara de comercio de Pasto.
4. RUT.
5. Portafolio de servicios de la empresa.
6. Material impreso de planes nacionales e internacionales.

Seguimiento.

1. Material impreso de las promociones actuales de la empresa.
2. Estante representativo de Turismo Andino.
3. Portalonas.

Cuadro 24. Manejo de convenios con clientes institucionales

MANEJO DE CONVENIOS CON CLIENTES INSTITUCIONALES					
OBJETIVO		Conseguir efectividad en el proceso de realización de convenios con clientes institucionales, por parte del área comercial de Turismo Andino			
ESTRATEGIA		Penetración de mercados			
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
p l a n e a c i ó n	Jerarquización de las entidades públicas y privadas	Asistente de mercadeo	Bases de datos entidades públicas y privadas Computadora	Consolidación de un listado de 100 entidades potenciales	Listado de empresas jerarquizadas
	Formulación argumentos de llamada telefónica	Asistente de mercadeo	Computadora	Fijación de unos argumentos convincentes	Citas programadas sobre llamadas realizadas
	Programación y ejecución de llamadas de solicitud de citas	Asesor comercial para mercados institucionales	Lista de números telefónicos Teléfono celular Formato de registro (Excel)	De las primeras 20 llamadas conseguir 8 citas	Citas programadas sobre llamadas realizadas
	Establecer rutero de visitas institucionales	Directora comercial Asistente de mercadeo	Bases de datos entidades públicas y privadas Computadora	De cada semana de visitas 60% de efectividad del rutero	Acción exitosa con respeto a la empresa visitada en la ruta sobre visitas programadas en la ruta
	Asignar asesor comercial para las visitas	Asistente de mercadeo	No aplica	12 convenios firmados en el primer mes	Cierre de acuerdo sobre socializaciones realizadas
e j e c u c i ó n	Socialización de convenios con las entidades que se programó cita	Asesor comercial para mercados institucionales	2 copias del convenios Documentos empresa Portafolio de servicios Material impreso	De cada semana de visitas 80% de convenios firmados	Convenios cerrados sobre socializaciones realizadas
	Visitar entidades no contactadas vía telefónica	Asesor comercial para mercados institucionales	Agenda de apuntes	De cada semana de visitas 60% de visitas programadas	Citas adquiridas sobre visitas realizadas a entidades no programadas
	Cierre del convenio, programar fechas de entrega de publicidad y participación en eventos	Asesor comercial para mercados institucionales	2 copias del convenios Documentos empresa Portafolio de servicios Material impreso Agenda de apuntes	100% de convenios firmados Visitas de entrega de publicidad 2 veces al mes Participación en 2 eventos anuales	Convenios cerrados sobre socializaciones realizadas. Registro de fechas y horarios de visita y participación en eventos

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 25. Manejo de convenios con clientes institucionales

MANEJO DE CONVENIOS CON CLIENTES INSTITUCIONALES					
OBJETIVO		Conseguir efectividad en el proceso de realización de convenios con clientes institucionales, por parte del área comercial de Turismo Andino			
ESTRATEGIA		Penetración de mercados			
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
S E G U I M I E N T O	Programación y realización de visitas para la entrega de material publicitario impreso	Asistente de mercadeo Asesor comercial para mercados institucionales	Computadora Cronograma de visitas Material impreso Estante Lonas publicitarias Portalonas	20% del total de empleados o asociados de la entidad tomando un plan anual	Clientes cerrados sobre visitas realizadas
	Participación en eventos especiales de las empresas que firmaron el convenio	Asesor comercial para mercados institucionales	Computadora Cronograma de eventos Material impreso Estante Lonas publicitarias Portalonas	Una salida grupal por parte de la entidad en el año	Clientes cerrados/total de clientes atendidos en el evento

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 26. Cronograma de actividades - Manejo de convenios con clientes institucionales

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
MANEJO DE CONVENIOS CON CLIENTES INSTITUCIONALES																					
N°	ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOV.				DICIEMBRE				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Jerarquización de las entidades públicas y privadas	■																			
2	Formulación argumentos de llamada telefónica	■																			
3	Programación y ejecución de llamadas de solicitud de citas	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
4	Establecer rutero de visitas institucionales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Asignar asesor comercial para las visitas		■			■				■											
6	Socialización de convenios con las entidades que se programó cita			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
7	Visitar entidades no contactadas vía telefónica			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
8	Cierre del convenio, programar fechas de entrega de publicidad y participación en eventos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
9	Programación y realización de visitas para la entrega de material publicitario impreso			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
10	Participación en eventos especiales de las empresas que firmaron el convenio			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			

Fuente: Esta investigación.

7.3 CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN COMO APOYO AL PROCESO DE VENTA

7.3.1 Propuesta de Inbound Marketing. Antes de iniciar esta sección es importante aclarar qué; Turismo Andino ha incursionado algunas acciones de marketing digital, a través de herramientas como la Pagina Web, Instagram y la página de seguidores en Faceebok, sin embargo, la estrategia utilizada hasta el momento, solo se ha basada en mostrar lo que se está ofreciendo y esperar a que el cliente tome la iniciativa.

Hace algún tiempo esta estrategia funcionaba, puesto que, pocas empresas de la ciudad utilizaban los medios de comunicación digitales para promover su servicios y productos, sin embargo hoy, las redes sociales y los motores de búsqueda se están viendo saturados de ofertas, promociones, sustitutos y alternativas a las que un cliente potencial está expuesto, de este modo se ve la necesidad de implementar acciones que ayuden a gestionar de una nueva manera los clientes actuales y potenciales que frecuentan los medios de comunicación digital.

Algo muy destacable de haber iniciado una participación temprana en el uso de estas herramientas digitales es que, se ha ido ganando algo de experticia e información de análisis sobre las acciones realizadas, que sirven como referencia para tomar nuevas decisiones

Objetivo: Construir una relación que trascienda los lazos comerciales, con los clientes actuales y potenciales que interactúan en los distintos medios de comunicación digitales que Turismo Andino utiliza para dar a conocer sus servicios y promociones.

Público objetivo: Hombre y mujeres entre los 18 y 60 años, seguidores de la fanpage en Facebook de TurismoAndino, del departamento de Nariño, la región sur del Cauca y el norte del departamento del Putumayo, que sienten un interés y curiosidad por actividades que están en torno al turismo.

1. Realizar un análisis de las métricas ofrecidas por Google Analytics: el primer paso que se plantea es extraer un informe de las analíticas arrojadas por cada uno de los medios digitales en los cuales los clientes actuales y potenciales estén realizando un contacto o una interacción de relevancia, principalmente en la página web y en Facebook, esto permitirá conocer aspectos como, porque destino los cliente tienen mayor inclinación, en que parte de la página web es en la que más se detienen para obtener información, cual es el destino por el que más preguntan en el chat en vivo, todo esto con el fin de conocer los intereses y preferencias del cliente.
2. Construcción de un esquema de contenido relevante para el cliente en torno a la acción de viajar: después de haber extraído conclusiones del informe

proporcionado por Google Analytics se procede a formular los principales ejes temáticos de interés y preferencia del cliente, es decir, cosas que le resulten llamativas y útiles como cliente viajero, con respecto a recomendaciones de hoteles, comidas, restaurantes, lugares icónicos, cosas de las que no debería perderse etc.

3. Buscar información relevante sobre los temas de interés seleccionados: una vez establecidos los ejes temáticos se procede a hacer una recolección de información para la construcción del contenido a ofrecer al cliente, esta acción se construye en base a la experiencia, a los tips, consejos y sugerencias que puedan brindar agencias mayorías y otros proveedores y contenido encontrado en revistas de viajes e internet. La intención es que el contenido sea novedoso, práctico y confiable.
4. Redactar textos que conecten con las necesidades de interés del cliente: si bien es cierto que la información de contenido que se recolecta debe tener una relevancia destacable y muy completa, también es necesario que se cuente con una redacción atractiva, fácil de entender, que no aburra al leerse y que cumpla con el acto comunicativo de informar con claridad lo que el cliente está buscando.
5. Acompañar los textos o información relevante con las debidas intervenciones graficas: después de haber pasado los contenidos por un proceso de redacción, se procede a acompañar los textos con el componente gráficos que refleje identidad de marca y que ayuden a causar una buena impresión en el cliente, en algunas ocasiones el diseño jugara un papel muy importante como en el caso de las infografías, los esquemas y procesos.
6. Crear la secuencia de aterrizaje de clientes: hasta aquí el contenido está listo para entregarse a los clientes actuales y potenciales, ahora es hora de construir el proceso de aterrizaje y las conexiones por las cuales se guiará el cliente, se trata de enlazar todas las herramientas utilizadas, con el fin de llevar al cliente a que decida tomar una acción de compra.
7. Construcción de landing page: este punto es uno de los más cruciales en todo el proceso de inbound marketing, es el lugar donde el cliente nos dejara sus datos de contacto a cambio de la información de interés que está buscando, la construcción de la landing page debe plantearse como un escenario persuasivo que lleve al cliente a dejar su información que posiblemente permitirá a la agencia convertir en un proceso de venta, algo importante a tener en cuenta es que así como la conexión del aterrizaje debe ser cuidadosamente planeada, el diseño gráfico de landing es esencial como apoyo a toda la estrategia.

8. Construcción de información relevante para la acción de lead nurturing: en esta etapa los clientes se han interesado en el contenido proporcionado a tal punto que están dispuestos a seguir consumiéndolo, de este modo se debe contar con la información necesarios para la construcción de confianza con el cliente.
9. Establecer conexión a una plataforma de envío de correos masivos: en algún momento el contenido creado se deberá enviar a muchas personas y realizarlo de manera manual, sería poco práctico, en ese sentido, la presente actividad busca conectar toda la secuencia de envío de correos con una plataforma que permita enviar de manera masiva los correos a los clientes, buscando aterrizarlos en una acción concreta de compra.
10. Evaluación de la estrategia a través de la analítica: finalmente como en todo proceso de marketing se debe evaluar las acciones realizadas, para esta tarea se utilizará Google Analytics nuevamente. El informe construido facilitara la toma de decisiones sobre cualquiera de las etapas de la estrategia de inbound, aplicar correctivos y enriquecer el proceso de conseguir clientes con esta nueva forma.

Cuadro 27. Propuesta Inbound Marketing

PROPUESTA INBOUND MARKETING				
OBJETIVO	Construir una relación que trascienda los lazos comerciales, con los clientes actuales y potenciales que interactúan en los distintos medios de comunicación digitales que Turismo Andino utiliza para dar a conocer sus servicios y promociones			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
Realizar un análisis de las métricas ofrecidas por Google Analytics	Asistente de mercadeo Ingeniero de sistemas	Computadora	Informe de analíticas hasta el viernes cada segunda semana del mes	Compendio de informes de analíticas hasta diciembre del 2017
Construcción de un esquema de contenido relevante para el cliente, en torno a la acción de viajar	Directora comercial Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora Revistas de viaje Información de proveedores	Contar con 5 ejes temáticos en las dos primeras semanas de iniciada la estrategia	Numero de ejes temáticos propuestos para la campaña de creación de contenidos
Buscar información relevante sobre los temas de interés seleccionados	Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora Revistas de viaje Información de proveedores	Contar con información para crear los 2 primeros artículos de cada eje, en la sexta semana de iniciada la estrategia	Compendio de información fruto de la búsqueda realizada con el equipo asignado para esta tarea
Redactar textos que conecten con las necesidades de interés del cliente	Asistente de mercadeo	Computadora	En dos semanas redactar dos artículos de cada eje temático	Numero de textos redactados por semana
Acompañar los textos o información relevante con las debidas intervenciones graficas	Asistente de mercadeo Diseñador grafico	Computadora	Gestionar una ilustración grafica por cada día después de iniciada esta etapa	Numero de ilustraciones graficas realizadas semanalmente
Crear la secuencia de aterrizaje de clientes	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener la secuencia de aterrizaje hasta la novena semana de arrancada la campaña	Informe de secuencias de aterrizaje
Construcción de landing page	Asistente de mercadeo Ingeniero de sistemas	Computadora	Tener construida la landing page hasta el décimo día de iniciada la estrategia	Landing page construida

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 28. Propuesta Inbound Marketing

PROPUESTA INBOUND MARKETING				
OBJETIVO	Construir una relación que trascienda los lazos comerciales, con los clientes actuales y potenciales que interactúan en los distintos medios de comunicación digitales que Turismo Andino utiliza para dar a conocer sus servicios y promociones			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
Construcción de información relevante para la acción de lead nurturing	Asistente de mercadeo	Computadora Revistas de viaje Información de proveedores	Tener 3 temas de cada eje temático conectados al aterrizaje en la treceava semana de iniciada la campaña	Numero de temas creados para cada eje temático
Establecer conexión a una plataforma de envío de correos masivos	Asistente de mercadeo Directora comercial	Computadora Aplicativo pago para correos masivos	Tener más de 300 correo en la primera ronda de lead nurturing	Numero de correos enviados por semana
Evaluación de la estrategia a través de la analítica	Asistente de mercadeo	Computadora	Informe de analíticas hasta el viernes de cada tercera semana del mes	Compendio de informes de analíticas hasta diciembre del 2017

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 29. Cronograma de actividades - Propuesta Inbound Marketing

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																		
PROPUESTA DE INBOUND MARKETING																		
N°	ACTIVIDADES	SEP.				OCTUBRE				NOV.				DIC.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Realizar un análisis de las métricas ofrecidas por Google Analytics		■				■				■				■			
2	Construcción de un esquema de contenido relevante para el cliente en torno a la acción de viajar			■	■													
3	Buscar información relevante sobre los temas de interés seleccionados					■	■	■										
4	Redactar textos que conecten con las necesidades de interés del cliente								■	■								
5	Acompañar los textos o información relevante con las debidas intervenciones graficas										■	■						
6	Crear la secuencia de aterrizaje de clientes										■	■						
7	Construcción de landing page										■	■						
8	Construcción de información relevante para la acción de lead nurturing												■					
9	Establecer conexión a plataforma de envío de correos masivos													■	■			
10	Evaluación de la estrategia a través de la analítica							■				■				■		

Fuente: Esta investigación.

7.3.2 Propuesta estrategia de Google Adwords

Objetivo: Ser la primera opción de búsqueda en Google, cuando un cliente potencial del departamento de Nariño, este buscando servicios turísticos y de transporte, a través de SEM.

Público objetivo: Hombres y mujeres de la ciudad de Pasto entre los 25 y 44 años, con ingresos medianamente altos, los cuales acudan a Google con la intención de consultar tarifas de salidas turísticas terrestres.

1. Creación de cuenta en Google AdWord: el primer paso para iniciar la promoción de anuncios y campañas a través del motor de búsquedas Google, es contar con una cuenta en Google AdWords que permita realizar acciones estratégicas en modalidad paga. Para tener acceso a Google hay que contar: con una cuenta en Gmail y una tarjeta de crédito
2. Consulta de key word planer: una vez creada la cuenta en Google AdWords se procede a consultar estadística de búsqueda de palabras clave, la herramienta Key word planer, permite saber que palabras principales utilizan son las más utilizadas por los usuarios para hacer búsquedas de contenido en Google, del mismo modo, brinda la posibilidad de saber cuántas personas en un radio geográfico, utilizan ciertas palabras para sus búsquedas, todo esto con el fin de establecer una lista de palabras clave con las cuales enlazar los anuncios promocionales de Turismo Andino.
3. Construcción de la campaña: la campaña agrupa un determinado número de anuncios, los cuales van a promocionar un servicio en específico, para Turismo Andino se ve necesario en una primera etapa, promocionar los destinos terrestres grupales, empezando por Mompiche, Atacames y Eje Cafetero, para cada uno de ellos se creará una campaña distinta.
 - Estado de la campaña: después de creadas las campañas por destino y en el orden antes mencionado, a cada una de ellas se le asigna un estado de actividad, que viene siendo: activo, en pausas, suspendida, pendiente o finalizada, todo esto con el fin de dar un orden a la estrategia de promoción
 - CPC: cada campaña tiene una modalidad de pago y para la estrategia a implementar con Turismo Andino se busca promover los servicios a través de costo por clic (CPC) donde el pago de la campaña se hace por cada clic que los internautas den a la información promocionada.
4. Edición de las variables de la campaña: cada campaña tiene algunas variables que se deben configurar antes de seleccionar palabras claves y crear los anuncios, los aspectos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Fecha de inicio y fecha de finalización.
 - Opciones de presupuesto como consulta.
 - Seleccionar público geográficamente y por idioma.
- 5.** Selección de palabras clave: anteriormente la herramienta key word planner permitió hacer un análisis preliminar sobre palabras clave que podrían utilizarse en cada campaña, ahora bien, en este punto se pretende seguir la secuencia que se muestra a continuación:
- Selección de palabras clave: de toda la larga lista de palabras claves recolectada, se realizará una selección de las palabras clave que más relevancia muestres para la campaña.
 - Agrupación de palabras clave: cada elemento similar de las palabras clave escogidas hará que se agrupen para un determinado anuncio.
 - Verificación de concordancia: esta parte es crucial en la estrategia de Google AdWords, la cual se centra en elegir la forma en como las palabras clave activaran el anuncio en la búsqueda del cliente potencial, el tipo de concordancia que se utilizará es “amplia” y “negativa”.
 - Correcciones: una vez activada la campaña se realizará una revisión de las métricas con respecto a las palabras clave, para quitar alguna que genera poca interacción o está haciendo perder dinero.
- 6.** Selección del formato de anuncio: Google ofrece 5 opciones en formatos de anuncio, para la campaña de Turismo Andino se ha seleccionados dos y son “anuncio de texto ampliado” y “anuncio para móviles” esto asegurará que solo se aparezca en la red de búsqueda básica que el cliente hace en Google.
- 7.** Redacción del texto de anuncio: en un primer momento se pretende sacar tres grupos de anuncios, para lo cual se debe tener en cuenta las palabras claves seleccionadas en la construcción de los anuncio, cada anuncio debe tener:
- Título conectado a la palabra clave.
 - Descripción – ventaja del producto, beneficios.
 - URL visible.
 - URL de destino que aterrice en el servicio exacto en la página web.
- 8.** Seleccionar la distribución del anuncio: de las dos redes de distribución que ofrece Google se ha elegido la del buscador básico, combinando una orientación por búsqueda, es decir por palabra clave y la orientación contextual o por ubicación, que hace referencia a las activaciones geográficas del anuncio.
- 9.** Presupuesto de campaña: finalmente se determina el presupuesto global asignado a cada campaña y el valor subastado por el clic, este último se

determina según las palabras clave que se han seleccionado en la segmentación del público objetivo.

- 10. Seguimiento:** algo muy valioso que ofrecen las herramientas de marketing digital, es la posibilidad de hacer seguimiento a todas y cada una de las acciones realizada por el cliente online, de este modo se podrá conocer la rentabilidad de realizar Google AdWords en los distintos planes turísticos, este seguimiento deberá quedar registrado en un informe de resultados y realizarse juiciosamente en los primeros 5 días de cada mes.
- 11. Reproceso:** una vez se haya terminado la primera campaña y revisado los respectivos resultados proporcionados por la herramienta Google AdWords, se procede a replicar el procedimiento antes mencionado, para la generación de nuevas campañas publicitarias, cada vez consiguiendo mejores resultados.

Cuadro 30. Publicidad en Google AdWords

PUBLICIDAD EN GOOGLE ADWORDS				
Objetivo	Ser la primera opción de búsqueda en Google, cuando un cliente potencial del departamento de Nariño, este buscando servicios turísticos y de transporte, a través de SEM.			
Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador de gestión
Creación de cuenta en Google AdWord	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Tener la cuenta de Google AdWords en la segunda semana de septiembre	Presencia en Google AdWords
Consulta de key word planer	Asistente de mercadeo	Computadora	En cuatro horas tener un análisis de palabras clave arrojado por el aplicativo Key word planer	Informe de análisis de palabras clave
Construcción de la campaña	Asistente de mercadeo	Computadora	Para el miércoles de la tercera semana de septiembre tener construida la primera campaña	Número de días empleados para construir la campaña
Edición de las variables de la campaña	Asistente de mercadeo	Computadora	Para el jueves de la tercera semana de septiembre tener aclaradas las variables de la primera campaña	Informe de decisiones tomadas con respecto a las variables de la campaña
Selección de palabras clave	Asistente de mercadeo	Computadora	Para el sábado de la tercera semana de septiembre tener las palabras clave de la primera campaña	Número de palabras clave seleccionadas para la primera campaña
Selección del formato de anuncio	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener seleccionado el formato de anuncio máximo hasta el martes la cuarta semana de septiembre	Registro de las acciones realizadas en el informe de la primera campaña
Redacción del texto de anuncio	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener redactado los textos del anuncio máximo hasta el martes la cuarta semana de septiembre	Registro de las acciones realizadas en el informe de la primera campaña
Seleccionar la distribución del anuncio	Asistente de mercadeo	Computadora	Haber seleccionado la distribución del anuncio máximo hasta el martes la cuarta semana de septiembre	Registro de las acciones realizadas en el informe de la primera campaña
Presupuesto de campaña	Asistente de mercadeo	Computadora	Haber asignado el presupuesto de la primera campaña máximos hasta el miércoles de la cuarta semana de septiembre	Registro de las acciones realizadas en el informe de primera campaña

Cuadro 31. Publicidad en Google AdWords

PUBLICIDAD EN GOOGLE ADWORDS				
OBJETIVO	Ser la primera opción de búsqueda en Google, cuando un cliente potencial de la ciudad de Pasto, este buscando servicios turísticos y de transporte, a través de SEM.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
Seguimiento	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Realizar un seguimiento de los resultados obtenidos por la campaña , dos veces en semana a partir de octubre	Informe de seguimiento Número de revisión de resultados por mes
Reproceso	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Haber generado un mínimo de 5 campañas hasta diciembre de 2017	Número de campañas sacadas hasta diciembre de 2017

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 32. Cronograma de actividades - Publicidad en Google AdWords

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
PUBLICIDAD EN GOOGLE ADWORDS																					
N°	ACTIVIDADES	SEP.				OCTUBRE				NOV.				DIC.				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Creación de cuenta en Google AdWord		■																		
2	Consulta de key word planer			■								■									
3	Construcción de la campaña			■								■									
4	Edición de las variables de la campaña			■								■									
5	Selección de palabras clave			■								■									
6	Selección del formato de anuncio			■								■									
7	Redacción del texto de anuncio			■								■									
8	Selección la distribución del anuncio			■								■									
9	Presupuesto de campaña			■								■									
10	Seguimiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Reproceso				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Esta investigación.

7.3.3 Propuesta estratégica recomendaciones al viajero

Objetivo: Entregar a los viajeros una lista de sugerencias, recomendaciones y consejos, sobre los aspectos más importantes del viaje, lugares que no debería perderse en su visita, sugerencias en documentación, los horarios de traslados y el cronograma de actividades, etc.

Público objetivo: Clientes actuales de Turismo Andino que han programado un plan turístico en las salidas terrestres a realizar por la agencia.

Descripción: generalmente cuando las personas viajan deben tener muchos detalles en cuenta y probablemente pueden dejar pasar algunas por alto, esto puede causar que disminuya la satisfacción de viaje, sin embargo, esta cartilla de recomendaciones, sugerencias y consejos, busca maximizar la experiencia del cliente, aprovechando al máximo de todo lo que está al alcance de sus expectativas.

1. Jerarquizar los destinos: si bien es cierto que las recomendaciones al viajero se deberían hacer con todos los planes de viajes ofrecidos por la agencia, el construir contenido de relevancia para el cliente es una ardua tarea que tomaría mucho tiempo y no sería muy productiva con aquellos planes o destinos que tienen poca rotación, por esta razón teniendo en cuenta la rotación del servicio y la rentabilidad de cada plan, se elegirá los destinos más aptos para implementar la estrategia.
2. Recolectar todo tipo de información sobre el plan: una vez elegidos los cinco primeros destinos con los que pretende iniciar la estrategia, se procede a recolectar cuanta información sea posible sobre:
 - Los horarios del viaje
 - Los horarios del restaurante en el hotel
 - Los lugares que no se debe perder de conocer cuándo va al destino
 - Algunos tips sobre comida típica del lugar
 - Un buen lugar donde encontrar artesanías y recuerdos
 - Donde tomar buenas fotos
 - En caso de emergencias citar unos teléfonos
3. Escoger la información más relevante y categorizarla: después de haber recolectado la mayor cantidad de información sobre los destinos elegidos, es necesario realizar una categorización y una depuración de los datos recogidos, según la relevancia que pueda representar para el cliente, puesto que no toda la información que se logre recolectar, será útil para el cliente. Además, que debe ser concreta para no aburrir al viajero.

4. Realización ilustración grafica de la información: cuando se haya cumplido la labor de haber organizado la información de la cartilla del viajero para cada destino, se dejará este material en manos del diseñador gráfico, el cual le dará a los textos un dinamismo estético atractivo y emocionante, que no canse leer, fácil de portar y que resulte útil de usar en el viaje.
5. Revisión, corrección y aprobación del diseño gráfico: una vez terminada la labor de diseño se rectificará si el texto está bien escrito y si los diseños resultan atractivos, si no es así, es necesario crear una edición mejor de la propuesta anterior.
6. Coordinar la impresión del material gráfico: cada cartilla del viajero se entregará en un sobre, el cual llevara el nombre de quien realizo la reserva en la agencia, todo esto con el fin de personalizar el servicio. En una primera etapa la impresión de las cartillas y los sobres, no se hará de manera masiva, puesto que, por ser la primera la vez que se pone a prueba la propuesta, puede que la información proporcionada sea proclive a cambios.
7. Creación del argumento para la entrega de la cartilla de recomendaciones: hay una frase que dice que cualquier momento es bueno para hacer marketing, de este modo, se ve necesario tener unos argumentos que le digan al cliente, que hemos hecho todo esto porque él es realmente importante para nosotros y porque queremos que viva una experiencia única, estos argumentos darán fuerza al resto de la estrategia.
8. Socialización de directrices en la logística de entrega de las cartillas con despachadores y acompañantes de viaje: después de haber creado los argumentos para la entrega de la cartilla, se procede con los despachadores y acompañantes de viaje, a socializar la manera en cómo se debe entregar la cartilla, que se piensa decir y el momento preciso de la entrega, todo esto con el fin de homogenizar la aplicación de la estrategia.
9. Entrega de las cartillas: es el momento en el cual se pone en práctica los argumentos y se observa las respuestas y reacciones que tienen los viajeros con respecto a la cartilla y la practicidad del diseño.
10. Retroalimentación de los acompañantes de viaje: una vez terminado el viaje se pide a los acompañantes de viaje que socialicen la experiencia que tuvieron a la hora de entregar las cartillas y la respuesta que recibieron del público al recibirlas, tarea con el fin que se debe hacer con el fin de hacer ajustes, modificaciones y construir nuevas cosas que alimenten a la estrategia.
11. Retroalimentación de los clientes: así como se escuchó a los acompañantes de viaje, es importante conocer directamente del cliente, que le pareció la cartilla del viajero, si el diseño y la practicidad le resultaron atractivos y si el

contenido le fue útil en el viaje, por otro lado también es importante preguntar sobre las cosas que le gustaría que se agreguen a la cartilla y en qué información la cartilla se quedó corta, esta actividad nos permitirá, fortalecer la propuesta estratégica de recomendaciones al viajero y brindar con ello un mejor servicio.

- 12.** Realización de ajustes a las cartillas de recomendaciones de viaje: después de haber recibido las respectivas retroalimentaciones, por parte de los viajeros y los acompañantes de viaje y con el ánimo de hacer que la experiencia del cliente sea única y poder entregarle la atención que se merece, se procederá a realizar los ajustes necesarios para perfeccionar poco a poco la estrategia.

Cuadro 33. Propuesta estratégica recomendaciones al viajero

PROPUESTA ESTRATÉGICA RECOMENDACIONES AL VIAJERO				
Objetivo	Entregar a los viajeros una lista de sugerencias, recomendaciones y consejos, sobre los aspectos más importantes del viaje, lugares que no debería perderse en su visita, sugerencias en documentación, los horarios de traslados y el cronograma de actividades, etc.			
Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador de gestión
Jerarquizar los destinos	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Tener jerarquizados los destinos 4 destinos principales, el viernes de la última semana de octubre	Listado de destinos escogidos para la propuesta
Recolectar todo tipo de información sobre el plan	Directora comercial Asistente de mercadeo Asesores comerciales	Computadora Revistas Información de proveedores	Tener hasta en lunes de la tercera semana de noviembre la información suficiente para realizar la carilla	Carpeta de información de destinos
Escoger la información más relevante y categorizarla	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Categorizar la información hasta en lunes de la tercera semana de noviembre	Documento de información sobre cada destino
Realización ilustración grafica de la información	Diseñador grafico Asistente de mercadeo	Computadora	Contar con los 2 primeros prototipos, hasta el viernes de la tercera semana de noviembre	Numero de cartillas diseñadas por semana
Revisión, corrección y aprobación del diseño gráfico	Directora comercial Gerente general Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	tener un máximo de 5 correcciones en las cartillas presentadas	Número de cambios y correcciones sugeridos para la cartilla
Coordinar la impresión del material gráfico	Asistente de mercadeo	Computadora Impresora	tener un máximo de 5 errores de impresión en las cartillas y los sobres	Numero de errores de impresión de sobres y cartillas
Creación de argumento para entrega de cartilla de recomendaciones	Asistente de mercadeo	Computadora	Contar con los argumentos para la entrega de la cartilla, el jueves de la segunda semana de noviembre	Documento de argumentos para entrega de la cartilla del viajero
Socialización de directrices en la logística entrega de las cartillas con despachadores y acompañantes de viaje	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora Televisor	Haber socializados las directrices de la logística de entrega, hasta el jueves de la cuarta semana de noviembre	Número de personas que se apropiaron de los argumentos y las directrices de logística sobre personas que asistieron a la socialización
Entrega de las cartillas	Acompañantes de viaje Despachadores Conductores	Cartillas	100% de las cartillas entregadas correctamente	Cartillas entregadas sobre cartillas totales a entregar

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 34. Propuesta estratégica recomendaciones al viajero

PROPUESTA ESTRATÉGICA RECOMENDACIONES AL VIAJERO				
Objetivo	Entregar a los viajeros una lista de sugerencias, recomendaciones y consejos, sobre los aspectos más importantes del viaje, lugares que no debería perderse en su visita, sugerencias en documentación, los horarios de traslados y el cronograma de actividades, etc.			
Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador de gestión
Retroalimentación de los acompañantes de viaje	Asistente de mercadeo Acompañantes de viaje	Computadora	Tener un máximo de 3 correcciones realizada a la primera versión	Número de modificaciones realizadas a la primera versión
Retroalimentación de los clientes	Asistente de mercadeo Jefe de calidad	Computadora Teléfono	Tener un máximo de 3 correcciones realizada a la primera versión	Número de modificaciones realizadas a la primera versión
Realización de ajustes a las cartillas de recomendaciones de viaje	Asistente de mercadeo Diseñador grafico	computadora	Haber realizado los ajusten máximo hasta la última semana de octubre	Nueva edición de la cartilla de recomendaciones al viajero

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 35. Cronograma de actividades - Propuesta estratégica recomendaciones al viajero

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
PROPUESTA ESTRATÉGICA RECOMENDACIONES AL VIAJERO																					
N°	ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOV.				DIC.				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Jerarquizar los destinos				■																
2	Recolectar todo tipo de información sobre el plan				■	■	■	■													
3	Escoger la información más relevante y categorizarla					■	■	■													
4	Realización ilustración grafica de la información								■	■											
5	Revisión, corrección y aprobación del diseño gráfico								■	■											
6	Coordinar la impresión del material gráfico								■	■											
7	Creación de argumento para entrega de cartilla de recomendaciones								■	■											
8	Socialización de directrices en la logística entrega de las cartillas con despachadores y acompañantes de viaje								■	■											
9	Entrega de las cartillas										■		■		■	■	■	■		■	
10	Retroalimentación de los acompañantes de viaje										■	■		■	■	■	■	■			
11	Retroalimentación de los clientes										■	■		■	■	■	■	■			
12	Realización de ajustes a las cartillas de recomendaciones de viaje										■	■		■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Esta investigación.

7.3.4 Propuesta campaña #al viajar

Objetivo: Fortalecer a través de las redes sociales la relación entre los momentos o historias que generaron mayor impacto o emoción en las personas con la marca Turismo Andino.

Esta estrategia pretende establecer que más haya de realizar un simple viaje, es tener la posibilidad de contar una historia, aprovechando para esto, las redes sociales.

Público objetivo: Hombre y mujeres entre los 18 y 60 años, seguidores de la fanpage en Facebook de TurismoAndino, del departamento de Nariño, la región sur del Cauca y el norte del departamento del Putumayo, que expresan una tendencia a comunicar a través de redes sociales sus historias de viaje y aventura.

Etapas de la estrategia

1ra Etapa: Turismo Andino crea historias

Posicionar en el consumidor la idea de que los viajes generan buenas historias o recuerdos inolvidables.

2da Etapa: Todos tenemos una historia de viaje para contar

Conseguir que la audiencia de las diferentes redes sociales de Turismo Andino, cuente sus historias por medio de escritos, audios, imágenes o videos.

3ra Etapa: Historias con Turismo Andino Especiales

En esta etapa se motivará a las personas que viajan con Turismo Andino, a que cuenten sus historias.

4ta Etapa: Construir bases de datos

Construir bases de datos con los participantes de las historias y los que interactuaron en la campaña.

1ra Etapa: Turismo Andino crea historias

1. Revisión de analíticas de en redes sociales: esta actividad busca identificar cual es tipo de público que más contacto tienen con la página de seguidores de Facebook de Turismo Andino a través de interacciones como me gustas, imágenes compartidas, preguntas en el chat etc. Con el fin de dirigir a este tipo de personas todas las historias que se crearán.

2. Jerarquización de público objetivo: una vez revisadas las analíticas arrojadas por Facebook e Instagram, se procede a seleccionar a los segmentos con los cuales se va a iniciar la campaña. Hasta el momento se ha identificado que la mayoría de historias giran en torno a los siguientes vínculos relacionales:

- Esposos.
- Padres e hijos – jóvenes.
- Padres e hijos – jóvenes – adultos.
- Hermanos.
- Amigos – hombres.
- Amigos – mujeres.
- Amigos – hombres y mujeres.
- Amigos – niños.

La jerarquización determinará el orden de construcción de las historias de acuerdo con los públicos que más interactúan en redes sociales.

3. Segmentación de historias: después de organizada la secuencia de públicos a los cuales se pretende dirigir la campaña, se pasa a seleccionar los sentimientos asociados a la acción de contar una historia, es decir, a la emoción que despertará en las personas cada historia publicada, para conectar con las experiencias propias de cada seguidor, la siguiente lista de sentimientos son algunos que se ha logrado identificar, sobre los cuales girarán las historias:

- Euforia.
- Admiración.
- Afecto.
- Optimismo.
- Gratitud.
- Satisfacción.
- Amor.
- Agrado.
- Nostalgia.

4. Creación de historias en una imagen: en esta actividad se pretende conceptualizar en una sola frase corta y dinámica las historias que se pretenden contar, del mismo modo, se determinaran las imágenes que acompañaran a cada enunciado.

La estructura de cada frase debe estar iniciada con el hashtag #Alviajar y seguida de una frase que cree expectativa, por ejemplo:

#Alviajar descubrí que mi cuerpo puede aguantar más de 7 días de rumba

La intención de esta primera ronda de imágenes es causar expectativa y curiosidad de los seguidores de redes sociales.

5. Acompañamiento gráfico: las frases seleccionadas se deben apoyar de un diseño gráfico atractivo y divertido que llame a la interacción, los recursos fotográficos serán extraídos de bancos de imágenes online, los cuales deben adaptarse a los enunciados escogidos para la primera etapa de la campaña.
6. Publicación de historias y seguimiento a las interacciones: este punto es la puesta en escena del material creado, se publicaran dos imágenes por día y se hará en aquellas horas cuando las personas más interactúan. Dos veces en semana, se revisara las distintas interacciones, en las publicaciones.
7. Promocionar el contenido en modalidad paga: con el propósito de buscar una mayor cobertura de impacto en seguidores y no seguidores de redes sociales, se pretende invertir dinero en hacer que las imágenes lleguen a muchas personas y lograr rápidamente el incremento de seguidores hacia la marca Turismo Andino.

2da Etapa: Todos tenemos una historia de viaje para contar

8. Crear piezas gráficas para animar a los seguidores a contar sus historias: una vez, revisadas las interacciones fruto de la primera etapa de la campaña, se procede a crear el contenido para animar a las personas a que cuenten sus historias, anécdotas y hazañas realizadas en sus viajes, para esta actividad no se acudirá a la modalidad paga de promocionar el anuncio, si no que evaluara en un primer momento, el impacto orgánico generado.
9. Realizar seguimiento a las interacciones de historias: al finalizar un periodo en el cual se le pide al cliente que cuenten sus historias, se analizará el impacto y la cobertura que se logró con el contenido publicado, se tendrá en cuenta los me gusta, los comentarios, el tipo de comentarios generados, la viralidad del hashtag y el número de historias contadas por los seguidores.

3ra Etapa: Historias con Turismo Andino Especiales

10. Creación de mensaje concurso: en esta etapa se busca aumentar el nivel de interacción y participación de los seguidores, creando un concurso en el cual se rifará un plan turístico a Mompiche 2 noches 3 días con todo incluido, lo que debe hacer una persona para concursar es; contar una historia en la que haya viajado con Turismo Andino en el presente año y el ganador será aquel que reciba mayor cantidad de likes en Facebook, pueden participar quienes hayan viajado con la empresas en el año 2017 a cualquier destino a excepción de salidas como Chachimbiro, Las Lajas y La laguna verde.

Se deberá crear una pieza grafica que anuncie el concurso y los términos y condiciones de participación.

11. Promoción del anuncio concurso: se debe invertir una suma de dinero para ampliar la cobertura del concurso y hacer que más personas participen con sus historias.
12. Recolección de historias y datos de los participantes: cada participante además de anexar la historia debe inscribirse en un formulario digital en el cual se registrará; nombre, celular y correo electrónico, al que se pueda contactar en caso de ganar el concurso.
13. Selección del ganador: finalizado el periodo de concurso, se procede a contactar a la persona que más “me gusta” recibió en las redes sociales, para hacer entrega de su premio.
14. Publicación de la entrega del premio: con la intención de dar transparencia al concurso se realizará un registro fotográfico y audio visual del momento en que se hace entrega del premio, posteriormente se publica las imágenes y el video en redes sociales.

4ta Etapa Construir bases de datos

15. Organizar información de participantes y personas que interactuaron en la campaña: en esta etapa se busca construir una base de datos con las personas que participaron en el concurso con aquellas que interactuaron, a través de los likes, los comentarios etc. Consolidando un listado de personas a quien dirigir acciones de marketing.
16. Redirigir las bases de datos a la estrategia de Inbound Marketing: una vez organizada y esquematizada la información de los clientes reales y potenciales obtenidos a través de la campaña al #Alviajar, se conectara esta base de datos a la etapa de Lead Nurturing.

Cuadro 36. Campaña #alviajar

CAMPAÑA #ALVIAJAR				
Objetivo	Fortalecer a través de las redes sociales la relación entre los momentos o historias que generaron mayor impacto o emoción en las personas con la marca Turismo Andino.			
Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador de gestión
1ra Etapa	Turismo Andino crea historias			
Revisión de analíticas de en redes sociales	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Tener el informe de analíticas en la 3 semana de octubre	Informe de analíticas obtenido de Facebook e Instagram
Jerarquización de público objetivo	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener seleccionados y jerarquizados 6 públicos objetivo	Listado de jerarquización de clientes
Segmentación de historias	Asistente de mercadeo	Computadora	Contar con 4 categorías de historias	Listado de categorías de historias
Creación de historias en una imagen	Asistente de mercadeo	Computadora	Para la primera ronda contar con un mínimo de 10 historias	Numero de historias generadas
Acompañamiento gráfico	Diseñador grafico Asistente de mercadeo	Computadora	Tener las piezas graficas realizadas para el viernes de la cuarta semana de octubre	Material gráfico de las historias
Publicación de historias y seguimiento a las interacciones	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Tener publicadas las piezas gráficas para el sábado de la cuarta semana de octubre	Número de piezas graficas publicadas en la primera semana de noviembre
Promocionar el contenido en modalidad paga	Directora comercial	Computadora	Llegar a más 20.000 personas con un presupuesto menor a \$10.000 por día	Número de personas alcanzadas Número de nuevos seguidores
2da Etapa	Todos tenemos una historia de viaje para contar			
Crear piezas gráficas para animar a los seguidores a contar sus historias	Diseñador grafico Asistente de mercadeo	Computadora	Realizar como mínimo 10 piezas gráficas para la cuarta semana de noviembre	Número de piezas graficas generadas en la cata semana de noviembre
Realizar seguimiento a las interacciones de historias	Asistente de mercadeo	Computadora	Tener informe de interacciones para la primera semana de noviembre	Informe de interacciones realizadas por los seguidores y participantes de la campaña

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 37. Campaña #alviajar

CAMPAÑA #ALVIJAR				
Objetivo	Fortalecer a través de las redes sociales la relación entre los momentos o historias que generaron mayor impacto o emoción en las personas con la marca Turismo Andino.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN
3ra Etapa	Historias con Turismo Andino Especiales			
Creación de mensaje concurso	Diseñador grafico Asistente de mercadeo	Computadora	Tener creado la conceptualización del mensajes en la tercera semana de noviembre	Pieza grafica con el mensaje concurso
Promoción del anuncio concurso	Asistente de mercadeo	Computadora	Llegar a más 20.000 personas con un presupuesto menor a \$10.000 por día	Número de personas alcanzadas Número de participantes en la campaña
Recolección de historias y datos de los participantes	Asistente de mercadeo	Computadora	Recolectar más de 150 historias de viaje	Número de historias recolectas en la campaña
Selección del ganador	Directora comercial Asistente de mercadeo	Computadora	Haber localizado y entregado el premio al ganador hasta la cuarta semana de noviembre	Entrega efectiva del premio
Publicación de la entrega del premio	Directora comercial Asistente de mercadeo	Bono impreso Cámara Computadora	Publicación de la entrega del premio por redes sociales en la primera semana de diciembre	Numero de interacciones en la publicación de la entrega
4ta Etapa	Construir bases de datos			
Organizar información de participantes y personas que interactuaron en la campaña	Asistente de mercadeo	Computadora	Recolectar un mínimo de 500 personas entre participantes y personas que interactuaron	Bases de datos de participante y personas que interactuaron en la campaña
Redirigir las bases de datos a la estrategia de Inbound Marketing	Asistente de mercadeo	Computadora	Conectar la base de datos a la etapa de lead nurturing en la tercera semana de diciembre	Número de personas conectadas a la estrategia de Inbound Marketing, captadas desde la campaña al viajar

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 38. Cronograma de actividades - Campaña #alviajar

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
PROPUESTA CAMPAÑA #ALVIAJAR																					
N°	ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DIC.				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión de analíticas de en redes sociales			■																	
2	Jerarquización de público objetivo				■																
3	Segmentación de historias				■																
4	Creación de historias en una imagen				■																
5	Acompañamiento gráfico				■																
6	Publicación de historias y seguimiento a las interacciones				■																
7	Promocionar el contenido en modalidad paga					■	■														
8	Crear piezas gráficas para animar a los seguidores a contar sus historias						■														
9	Realizar seguimiento a las interacciones de historias						■														
10	Creación de mensaje concurso							■													
11	Promoción del anuncio concurso							■													
12	Recolección de historias y datos de los participantes								■												
13	Selección del ganador									■											
14	Publicación de la entrega del premio										■										
15	Organizar información de participantes y personas que interactuaron en la campaña											■	■								
16	Redirigir las bases de datos a la estrategia de Inbound Marketing												■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 39. Resumen propuesta plan de gestión comercial Turismo Andino

RESUMEN PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL TURISMO ANDINO
Sistema de liquidación de incentivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialización preliminar de liquidación de incentivos con administrativos. 2. Retroalimentación, correcciones y modificaciones. 3. Socialización con asesores comerciales. 4. Orientación del asesor hacia la compensación más favorable. 5. Liquidación de incentivos.
Sistema de supervisión de ventas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un formato de seguimiento de venta. 2. Actualizar el formato de seguimiento. 3. Socialización graficas de desempeño. 4. Planeación diaria. 5. Control de cierres diarios. 6. Preparación del informe de resultados de ventas. 7. Reunión de ventas. 8. Revisión de la producción.
Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino
<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicación manejo de piezas graficas digitales y promociones. 2. Explicación folleto de apoyo en ventas. 3. Explicación funcionamiento carpeta de promociones. 4. Explicación proceso de realizar cotizaciones. 5. Explicación manejo de plataformas de los proveedores. 6. Socialización seguimiento comercial. 7. Explicación del esquema de disponibilidades. 8. Explicación esquema de producción. 9. Explicación de los formatos de reserva. 10. Entrega de lista de contacto de proveedores. 11. Socialización saludo de ventas. 12. Explicación secuencia de precalificación. 13. Socialización de como presentar el servicio. 14. Explicación manejo de objeciones. 15. Explicación cierre de ventas. 16. Explicación proceso post venta. 17. Aplicación técnicas de comunicación asesor y su jefe. 18. Pausas activas que mejoren la atención al cliente. 19. Conversatorio: formas de realizar mejores procesos de venta. 20. Aplicación de taller administración del tiempo. 21. Explicación de aspectos verbales y no verbales de la comunicación, como apoyo a la atención al cliente. 22. Exposiciones: destinos regionales-nacionales-internacionales.

Evaluación del equipo de asesores y el servicio terrestre de Turismo Andino

Evaluación interna:

1. Revisión mensual de la producción individual vs la meta individual de ventas.
2. Revisión del formato de seguimiento comercial.
3. Evaluación clínica de ventas.
4. Socializar las nuevas disposiciones.
5. Elaboración informe de evaluación.
6. Reunión de resultados.

Evaluación externa:

7. Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive.
8. Gestionar listado de acomodaciones en los buses.
9. Seleccionar los encuestados.
10. Crear protocolo de llamada.
11. Realizar llamada y realizar encuesta.
12. Ingresar información del cliente al formulario en Google Drive.
13. Extraer la base de datos y ponerla en Statgraphics.
14. Analizar los resultados.
15. Construir informe de resultados.
16. Socialización de resultados.
17. Retroalimentación en cuestionarios y llamadas.
18. Modificaciones a nuevas disposiciones.

Manejo de convenios con clientes institucionales

Planeación:

1. Jerarquización de las entidades públicas y privadas más importantes de la ciudad de Pasto.
2. Formulación argumentos de llamada telefónica.
3. Programación y ejecución de llamadas para solicitar reunión en la que se socializara el convenio.
4. Establecer rutero de visitas institucionales programadas y no programadas (para solicitar cita de manera personas).
5. Asignar asesor comercial para dicha actividad.

Ejecución:

6. Socialización de convenios con las empresas que se programó cita.
7. Visitar empresas o entidades públicas que no fueron contactadas vía telefónica para programar visita de socialización.
8. Llevar a cabo cierre del convenio, programar fechas y horas de entrega de publicidad y participación en eventos de la empresa o entidad públicas.

Seguimientos:

9. Programación y realización de visitas para la entrega de materia publicitario impreso.
10. Participación en eventos especiales de las empresas que firmaron el convenio, con obsequios y material impreso.

<p>Propuesta de inbound marketing</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de las métricas ofrecidas por Google Analytics. 2. Construcción de un esquema de contenido relevante para el cliente en torno a la acción de viajar. 3. Buscar información relevante sobre los temas de interés seleccionados. 4. Redactar textos que conecten con las necesidades de interés del cliente. 5. Acompañar los textos o información relevante con las debidas intervenciones graficas 6. Crear la secuencia de aterrizaje de clientes. 7. Construcción de landing page. 8. Construcción de información relevante para la acción de lead nurturing. 9. Establecer conexión a plataforma de envío de correos masivos. 10. Evaluación de la estrategia a través de la analítica.
<p>Propuesta Google AdWords</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de cuenta en Google AdWord 2. Consulta de key word planer 3. Construcción de la campaña 4. Edición de las variables de la campaña 5. Selección de palabras clave 6. Selección del formato de anuncio 7. Redacción del texto de anuncio 8. Selección la distribución del anuncio 9. Presupuesto de campaña 10. Seguimiento 11. Reproceso
<p>Propuesta estratégica recomendaciones al viajero</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jerarquizar los destinos. 2. Recolectar todo tipo de información sobre el plan. 3. Escoger la información más relevante y categorizarla. 4. Realización ilustración grafica de la información. 5. Revisión, corrección y aprobación del diseño gráfico. 6. Coordinar la impresión del material gráfico. 7. Creación del argumento para la entrega de la cartilla de recomendaciones. 8. Socialización de directrices en la logística entrega de las cartillas con despachadores y acompañantes de viaje. 9. Entrega de las cartillas. 10. Retroalimentación de los acompañantes de viaje. 11. Retroalimentación de los clientes. 12. Realización de ajustes a las cartillas de recomendaciones de viaje.

Propuesta campaña #Alviajar	
1.	Revisión de analíticas de en redes sociales.
2.	Jerarquización de público objetivo.
3.	Segmentación de historias.
4.	Creación de historias en una imagen.
5.	Acompañamiento gráfico.
6.	Publicación de historias y seguimiento a las interacciones.
7.	Promocionar el contenido en modalidad paga.
8.	Crear piezas gráficas para animar a los seguidores a contar sus historias.
9.	Realizar seguimiento a las interacciones de historias.
10.	Creación de mensaje concurso.
11.	Promoción del anuncio concurso.
12.	Recolección de historias y datos de los participantes.
13.	Selección del ganador.
14.	Publicación de la entrega del premio.
15.	Organizar información de participantes y personas que interactuaron en la campaña.
16.	Redirigir las bases de datos a la estrategia de Inbound Marketing.

7.4 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

	Sistema de liquidación de incentivos	Presupuesto
1	Socialización preliminar de liquidación de incentivos con administrativos	\$ 232.903
2	Retroalimentación, correcciones y modificaciones	
3	Socialización con asesores comerciales	
4	Orientación del asesor hacia la compensación más favorable	
5	Liquidación de incentivos	
	Sistema de supervisión de ventas	Presupuesto
1	Creación de un formato de seguimiento de venta	\$ 353.692
2	Actualizar el formato de seguimiento	
3	Socialización graficas de desempeño	
4	Planeación diaria	
5	Control de cierres diarios	
6	Preparación del informe de resultados de ventas	
7	Reunión de ventas	
8	Revisión de la producción	
	Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino	Presupuesto
1	Explicación manejo de piezas graficas digitales y promociones	\$ 1.445.740
2	Explicación folleto de apoyo en ventas	
3	Explicación funcionamiento carpeta de promociones	
4	Explicación proceso de realizar cotizaciones	
5	Explicación manejo de plataformas de los proveedores	
6	Socialización seguimiento comercial	
7	Explicación del esquema de disponibilidades	

8	Explicación esquema de producción	
9	Explicación de los formatos de reserva	
10	Entrega de lista de contacto de proveedores	
11	Socialización saludo de ventas	
12	Explicación secuencia de precalificación	
13	Socialización de como presentar el servicio	
14	Explicación manejo de objeciones	
15	Explicación cierre de ventas	
16	Explicación proceso post venta	
17	Aplicación técnicas de comunicación asesor y su jefe	
18	Pausas activas que mejoren la atención al cliente	
19	Conversatorio formas de realizar mejores procesos de venta	
20	Aplicación de taller administración del tiempo	
21	Explicación de aspectos verbales y no verbales de la comunicación, como apoyo a la atención al cliente	
22	Exposiciones: destinos regionales-nacionales-internacionales	
Evaluación del equipo de asesores y el servicio terrestre de Turismo Andino		
	Evaluación interna:	Presupuesto
1	Revisión mensual de la producción individual vs la meta individual de ventas	
2	Revisión del formato de seguimiento comercial	
3	Evaluación clínica de ventas	
4	Socializar las nuevas disposiciones	
5	Elaboración informe de evaluación	
6	Reunión de resultados	
	Evaluación externa:	
1	Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive	
2	Gestionar listado de acomodaciones en los buses	
3	Seleccionar los encuestados	\$ 743.383
4	Crear protocolo de llamada	
5	Realizar llamada y realizar encuesta	
6	Ingresar información del cliente al formulario en Google Drive	
7	Extraer la base de datos y ponerla en Statgraphics	
8	Analizar los resultados	
9	Construir informe de resultados	
10	Socialización de resultados	
11	Retroalimentación en cuestionarios y llamadas	
12	Modificaciones a nuevas disposiciones	

	Manejo de convenios con clientes institucionales	Presupuesto
1	Jerarquización de las entidades públicas y privadas más importantes de la ciudad de Pasto	
2	Formulación argumentos de llamada telefónica	
3	Programación y ejecución de llamadas para solicitar reunión en la que se socializará el convenio.	
4	Establecer rutero de visitas institucionales programadas y no programadas (para solicitar cita de manera personas)	
5	Asignar asesor comercial para dicha actividad	
6	Socialización de convenios con las empresas que se programó cita	
7	Visitar empresas o entidades públicas que no fueron contactadas vía telefónica para programar visita de socialización	
8	Llevar a cabo cierre del convenio, programar fechas y horas de entrega de publicidad y participación en eventos de la empresa o entidad públicas	
9	Programación y realización de visitas para la entrega de materia publicitario impreso	
10	Participación en eventos especiales de las empresas que firmaron el convenio, con obsequios y material impreso	

	Propuesta de inbound marketing:	Presupuesto
1	Realizar un análisis de las métricas ofrecidas por Google Analytics	
2	Construcción de un esquema de contenido relevante para el cliente en torno a la acción de viajar	
3	Buscar información relevante sobre los temas de interés seleccionados	
4	Redactar textos que conecten con las necesidades de interés del cliente	
5	Acompañar los textos o información relevante con las debidas intervenciones graficas	
6	Crear la secuencia de aterrizaje de clientes	
7	Construcción de landing page	
8	Construcción de información relevante para la acción de lead nurturing	
9	Establecer conexión a plataforma de envío de correos masivos	
10	Evaluación de la estrategia a través de la analítica	

	Propuesta Google AdWords	Presupuesto
1	Creación de cuenta en Google AdWord	
2	Consulta de key word planer	
3	Construcción de la campaña	
4	Edición de las variables de la campaña	
5	Selección de palabras clave	
6	Selección del formato de anuncio	
7	Redacción del texto de anuncio	
8	Selección la distribución del anuncio	
9	Presupuesto de campaña	
10	Seguimiento	
11	Reproceso	

	Propuesta estratégica recomendaciones al viajero	Presupuesto
1	Jerarquizar los destinos	
2	Recolectar todo tipo de información sobre el plan	
3	Escoger la información más relevante y categorizarla	
4	Realización ilustración grafica de la información	
5	Revisión, corrección y aprobación del diseño gráfico	
6	Coordinar la impresión del material gráfico	
7	Creación del argumento para la entrega de la cartilla de recomendaciones	
8	Socialización de directrices en la logística entrega de las cartillas con despachadores y acompañantes de viaje	
9	Entrega de las cartillas	
10	Retroalimentación de los acompañantes de viaje	
11	Retroalimentación de los clientes	
12	Realización de ajustes a las cartillas de recomendaciones de viaje	\$ 1.175.268
	Propuesta campaña #Alviajar:	Presupuesto
1	Revisión de analíticas de en redes sociales	
2	Jerarquización de público objetivo	
3	Segmentación de historias	
4	Creación de historias en una imagen	
5	Acompañamiento gráfico	
6	Publicación de historias y seguimiento a las interacciones	
7	Promocionar el contenido en modalidad paga	
8	Crear piezas gráficas para animar a los seguidores a contar sus historias	
9	Realizar seguimiento a las interacciones de historias	
10	Creación de mensaje concurso	
11	Promoción del anuncio concurso	
12	Recolección de historias y datos de los participantes	
13	Selección del ganador	
14	Publicación de la entrega del premio	
15	Organizar información de participantes y personas que interactuaron en la campaña	
16	Redirigir las bases de datos a la estrategia de Inbound Marketing	\$ 963.144
TOTAL		\$ 9.673.805

En el anexo se puede encontrar de manera detalla información sobre el presupuesto

8. CONCLUSIONES

A lo largo de todo este proceso, se puede destacar, que la aplicación de metodologías como el modelo de administración de la fuerza de ventas, o los procesos de inbound marketing, pueden resultar herramientas poderosas en el apoyo estratégico distintos frentes de las labores comerciales de la empresa, donde el propósito último se concentra en aprovechar nuevas oportunidades que ofrece el entorno, ser más competitivos en el mercado y lograr cumplir las necesidad de los compradores reales y potenciales.

La profundización en temáticas de gestión comercial y ventas, fue una oportunidad sumamente valiosa, en el enriquecimiento del perfil profesional a nivel teórico y práctico, a lo largo de todo el trabajo se ha llegado al desarrollo de nuevas e interesantes competencias para dirigir un equipo de asesores comerciales y el aprovechamiento de nuevas formas de comunicación con el cliente a través de los medios digitales.

Algo profundamente rescatable de la aplicación de la algunos apartes de la administración de la fuerza de ventas, es poder observar como un proceso dirigido a capacitar a los asesores comerciales, se puede convertir en una experiencia agradable e inspiradora, donde se puede ver el crecimiento personal y profesional de todos los participantes, es darse cuenta que no solo implica el fortalecimiento de los requerimientos técnicos de ventas o de atención, si no la importancia de la persona que está detrás del trabajo de asesoramiento, el ser humano que vive alegrías y tristezas, que tiene días buenos y otros no tanto, es sumamente gratificante ver, que lo que se está proponiendo ayuda a las personas a ser mejores en muchos aspectos.

9 RECOMENDACIONES

Es importante reconocer que la presente propuesta es muy práctica y se sugiere que se la inicie las labores operativas planteadas, en los periodos comprendidos en el cronograma, por otra parte se puede decir que la efectividad comercial buscada para la empresa Turismo Andino con respecto al equipo de asesores comerciales, dependerá del compromiso y seriedad con que se adopte esta propuesta.

En esta oportunidad se ha entregado un compendio de actividades, que en resumen están orientadas a la administración de la fuerza de ventas y a la comunicación digital como apoyo al proceso comercial, sin embargo, se considera necesario en un futuro, contemplar la posibilidad de implementar iniciativas o propuestas en otras variables del mix de mercadeo como en; el sistemas de distribución y logística, análisis de precios y fortalecimiento de la oferta turística (producto), todo esto con el fin de ser más integrales y competitivos como empresa, desde el área de mercadeo.

Para finalizar, es importante mencionar que uno de los aspectos clave para potencializar las fortalezas de las empresas regionales, es el estrechar la relación empresa-universidad, donde, se puedan abrir más espacios de intervención de los estudiantes en el sector empresarial y del mismo modo se coordinen actividades que permitan a la universidad producir conocimiento útil para tomar decisiones empresariales, como estudios sectoriales, análisis estadísticos de comportamientos de la población, etc. Puesto que muchas veces, el materia referente para la realización de diagnósticos, se queda corto en los análisis de variables y referentes regionales.

10. BIBLIOGRAFÍA

FRANKLIN Enrique Benjamín. AUDITORIA ADMINISTRATIVA evaluación y diagnostico empresarial. Tercera edición. Pearson. México 2013.

FRED R David. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Primera edición. Editorial Pearson. Colombia. 2003.

GÓMEZ David. EL DÍA EN QUE DAVID VENCÍÓ A GOLIAT. Primera edición. Ediciones B. Colombia. 2014.

JHONSON Eugene. KURTZ David. SCHEVING Eberhard. GERENCIA DE VENTAS. Tomo 3. Mc Graw Hill. Colombia. 1996.

KAHLE Dave. LOS SEIS SOMBREROS DEL VENDEDOR EXITOSO. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 2000.

KIM W. Chan. MAUGORGNE Renée. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 2006.

KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO María Jesús. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011.

KOTLER Phillip. KELLER Kevin. DIRECCIÓN DE MARKETING. Duodécima edición. Pearson. America Latina. 2006.

LOVELCK Christopher. WIRTZ Jochen. MARKETING DE SERVICIOS. Sexta edición. Pearson. America Latina. 2009

MACIÁ Fernando. MARKETING ONLINE 2.0 como atraer y fidelizar clientes en internet. Primera edición. Editorial ANAYA multimedia. España. 2014.

MERCADO H Salvador. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. Primera edición. Editorial Thomsom Learning. Mexico y America central. 2002.

MUNUERA Alemán José Luis. RODRÍGUEZ Escudero Ana Isabel. ESTRATEGIA DE MARKETING un enfoque basado en el proceso de dirección. Primera edición. ESIC Editorial. Madrid. 2006.

POPE Jeffrey. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – guía maestra para el profesional. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 1996.

SHEEHAN Don. CÁLLESE Y VENDA. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 2006

11 ANEXOS

Anexo A. DESCRIPCION CARCO ASESOR COMERCIAL:

MISION DEL CARGO O PROPOSITO

Asesorar a los clientes de Turismo Andino Especiales S.A.S con el fin de que tomen un plan turístico que se ajuste a sus requerimientos y necesidades cumpliendo sus expectativas desde que entra a la oficina hasta que retorna de su viaje además de lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD / PROCESOS

Responsabilidad No.1 Asesorar integralmente a los clientes

Resultado Esperado:

Resolver las inquietudes de los clientes llevándolos a tomar el plan que se ajuste a sus necesidades.

Apoyo: Rutina, Experiencia, Directrices.

Indicador	Fórmula	Métrica	Periodo	Meta	Fuente
Número de clientes que toman el plan turístico.	Número de clientes que toman el plan turístico/ Número de clientes asesorados.	%	Diario	70%	Documento de clientes
Número de clientes visitados	Número de clientes visitados/ Número de clientes propuestos a visitar	Numero	Diario	9 clientes diarios	Control de clientes visitados

Actividades específicas:

- Asesorar al cliente en la toma de decisión
- Explicar al cliente las condiciones del plan turístico
- Solicitar la documentación requerida al cliente para concretar el servicio
- Verificar las tarifas y disponibilidad de planes turísticos antes de indicarlo al cliente
- Asistir a las capacitaciones
- Mantener informado al cliente sobre todo el proceso
- Cumplir con los protocolos de atención al cliente
- Buscar nuevos clientes
- Repartir volantería
- Realizar tele mercadeo

- Enviar correos a los clientes de la base de datos sobre planes vigentes y promociones
- Visitar al cliente cuando lo requiera
- Construcción de relaciones
- Cumplimiento de metas

Responsabilidad No. 2 Diligenciar la documentación requerida

Resultado Esperado:

Que todos los documentos estén completos y debidamente diligenciados

Apoyo: Normas, Experiencia, Directrices.

Indicador	Fórmula	Métrica	Periodo	Meta	Fuente
Control de fallas y anomalías en documentos	Total de documentos erróneos/ Total de documentos diligenciados	%	Semanal	0 documentos erróneos	Control de documentos

Actividades Específicas:

- Diligenciar el formato de reserva
- Solicitar la fotocopia de cedula
- Diligenciar el seguro
- Si no adquiere el seguro de viaje diligenciar el deslinde de responsabilidad
- Diligenciar el contrato
- Llevar contratos cuando se requiera y finalizar contrataciones

Responsabilidad No.3 Despacho de buses y guía de turismo

Resultado Esperado:

Cumplir a cabalidad lo pactado en el contrato y verificar que todos los clientes se encuentren en el autobús al momento de partir.

Apoyo: Rutina, Norma, Experiencia.

Indicador	Fórmula	Métrica	Periodo	Meta	Fuente
Grado de satisfacción en el cliente	Número de clientes satisfecho/ número de clientes insatisfechos	%	Semanal	99% de clientes satisfechos	Encuesta de satisfacción

REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	A quién van dirigidos
Reporte de ventas	Todos los sábados	Líder comercial
Clientes visitados	Todos los sábados	Líder comercial

AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

Todas las decisiones serán consultadas

COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA

Nombre del Comité	Propósito del Comité	Periodicidad	Rol del Titular
Control de asesores de ventas	Meta de ventas Que planes deben vender más próximos Que planes siguen y cuales se suspenden	Semanal	Participante

CONTACTOS Y RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas

Contacto (Área / Cargo)	Propósito	Frecuencia	Contenido
Asistente	Ingresar las reservas Reporte de ventas Control de documento	Diario	Cooperación
Líder comercial	Cotizaciones aéreas y terrestres Autorización para descuentos Verificación de cotizaciones	Diario	Cooperación

Relaciones Externas

Contacto (Área / Cargo)	Propósito	Frecuencia	Contenido
Clientes individuales, Empresas en general y fuerza de ventas externas.	Ofrecimiento y prestación de servicios	Diario	Cooperación

RETOS DEL CARGO

Cumplir a cabalidad los requerimientos del cliente, lograr la máxima satisfacción del cliente y evitar falla y anomalías en el cumplimiento de las funciones establecidas.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Formación Académica: Técnico en ventas

Experiencia: Superior a un año en asesoría de ventas

Habilidades: Técnicas o recursos en ventas, relaciones públicas, Fluidez verbal, Habilidad en ventas.

Otros Conocimientos: Norma ISO 9001, normas de Gestión de Calidad NTS

Observaciones: Buenas relaciones interpersonales.

Competencias Requeridas

COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis y Solución de Problemas		X	
Liderazgo			X
Negociación y conciliación	X		
Seguimiento	X		
Planeación Organización			X
Orientación de Servicio al Cliente	X		
Trabajo en Equipo	X		
Motivación al cliente	X		
Servicio al cliente	X		
Habilidad para relacionarse con las personas	X		
Adaptación	X		
Ambición profesional		X	
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía			X
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Resolución de problemas		X	

Compatibilidades Motivacionales

	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Apoyo interpersonal	X		
Aprendizaje continuo	X		
Independencia			X
Logro	X		
Primacía del trabajo		X	

Anexo B. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO GERENCIA.

Generalidades:

1. Cómo funciona el servicio o cuales son las formas habituales de prestar el servicio (Proceso de servicio Turismo Andino)
2. Que aspectos tiene en cuenta cuando realiza una inversión en mercadeo

Producto:

- 3.Cuál es su portafolio de servicios
4. De su portafolio de servicios cuales considera que son los mejores (rentabilidad – esfuerzo – tiempo -resultados)
5. Quienes son sus principales competidores y quienes son los más fuertes (les ha seguido los pasos)
6. Que tiene usted que no tiene la competencia (diferenciales y fortalezas)
7. Que tiene la competencia que no tiene usted (debilidades)
8. Que oportunidades logra mirar y que amenazas logra identificar actualmente en los mercados que atiende

Cliente:

9. Cual son los segmentos de mercados que usted atiende
10. Organice en orden de importancia a sus clientes (los más importantes y los menos importantes)
11. En qué criterios se basó para darles el orden de importancia a sus clientes
12. Desde su experiencia que es lo que más valora cada segmento
13. Que considera que le está faltando ofrecer de Turismo Andino a sus clientes
14. Se les pregunta a los clientes porque medio se enteró de los servicios

Comunicación:

15. Que actividades realiza para incrementar sus ventas
16. Que actividades realiza para darse a conocer a más clientes o para fidelizar a los actuales

Área comercial de asesores:

17. Como capacito a los actuales asesores
18. Cómo evalúa su desempeño
19. Que fortalezas considera que tiene su equipo
20. Que aspectos por mejorar (debilidades) espera que se fortalezcan

- 21. Realiza reuniones para comprender las preguntas y los requerimientos de los clientes
- 22. como es ambiente de trabajo entre el equipo

CRM:

- 23. Que actividades hace para hacer un seguimiento a los clientes
- 24. Qué tal le ha funcionado el voz a voz
- 25. Maneja un sistema de quejas, reclamos y sugerencias

Precio:

- 26. Como fija el precio
- 27. Que opciones de pago tienen para sus clientes
- 28. Que tipos de precios está manejando en este momento con respeto a la competencia

Anexo C. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DIRECTORA COMERCIAL.

1. ¿Cómo fue el plan de capacitación que recibieron los actuales asesores comerciales?
2. ¿Qué acciones realiza para incentivar el crecimiento de canales de venta internos y externos? (en palabras sencillas: ¿Qué acciones realiza para vender más?)
3. ¿Cómo funciona el sistema de metas de los asesores comerciales? (% , bonificaciones, destinos turísticos)
4. ¿Qué estrategias utiliza para hacer que los asesores comerciales cumplan las metas?
5. ¿En qué situaciones de venta los asesores recurren a usted para la solución de dificultades?
6. ¿Cómo incentiva las buenas relaciones en el ambiente laboral de sus asesores?
7. ¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo para mantener las relaciones con los clientes? (llamadas posventa etc.)
8. ¿Ha hecho encuestas de evaluación del servicio prestado por Turismo Andino (atención al cliente y experiencia de viaje)? (si dice SI preguntara: ¿Qué resultados encontró?)
9. ¿En qué aspectos considera usted que los asesores comerciales necesitan más apoyo (capacitación) para una mejor realización de su labor en ventas? ¿Qué acciones ha realizado para atender estas necesidades?
10. ¿Qué análisis usted realiza para hacer el seguimiento al comportamiento de las ventas? (considerar las variables que tiene en cuenta) y ¿Qué resultados han arrojado los últimos informes?
11. ¿Qué tipo de estrategia implementa para llegar al nivel de ventas deseado?
12. ¿Qué acciones a realizado para el fortalecimiento del proceso comercial?
13. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas (asesores comerciales)?
14. ¿Qué material les facilita a los asesores comerciales para la realización de su labor de ventas?
15. ¿De qué forma se transmite el material de ventas? ¿Cada cuánto lo hace? ¿Qué medios utiliza? ¿Qué dificultades ha tenido en el desempeño de esta labor?

Anexo D. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ASESORES COMERCIALES.

Procesos:

1. Cual es portafolio de servicios (que servicios estas encargado de ofrecer)
2. Que fortalezas y debilidades logra identificar en Turismo Andino (que cosas hacen fuerte a Turismo Andino desde su punto de vista)
3. Que fortalezas y debilidades identificas en el área comercial
4. Como es el proceso de conseguir un cliente (como es su llegada - contacto – conversación – trato - seguimiento)
5. Como es la presentación que manejas con los clientes (cuales son la secuencia de ideas que sigue cuando está ante un cliente)

Servicio:

6. Qué tipo de información maneja (clientes – paquetes promocionales)
7. Como organiza la información (como organizas tus labores por semana)
8. Con que recursos cuenta para generar ventas (gráficos - testimoniales) (en que material visual electrónico se basa para cerrar ventas)
9. Cual considera que son los mejores planes turísticos (los que más se venden y porque)

Cliente:

10. Que tipos de clientes enfrentan
11. Cuál es el mejor tipo de clientes
12. Existe una lista de preguntas habituales que tiene el cliente (cuales son las preguntas más comunes que hace el cliente – destinos)

Competencia:

13. Sabe o conoce información sobre la competencia (le parece importante conocer a la competencia y sus actividades)
14. Como mira a Turismo Andino frente a la competencia

Aspectos personales:

15. Como sientes el ambiente de trabajo (laboral) con tus compañeros
16. Que acciones podrían llevar a mejorar el ambiente (que cosas podrían aumentar el trabajo en equipo o cooperación con tus compañeros)
17. Como se siente frente al horario de trabajo
18. Que consideras que se podrían hacer para tener mejores resultados en ventas
19. A nivel personal cuáles son sus fortalezas y debilidades
20. Que es lo que más te gusta de trabajar en Turismo Andino

- 21.** Desde su experiencia que es lo más difícil de tu trabajo
- 22.** En que te gustaría recibir capacitación (en que temas de tu trabajo te gustaría tener más dominio)
- 23.** Cómo funciona el sistema de pagos y bonificaciones y como se sientes frente a ellos

Anexo E. ACUERDO COMERCIAL

Entre los suscritos, **TURISMO ANDINO ESPECIALES SAS** identificada con **NIT 900.721.089-3**, debidamente registrada en cámara de comercio de Pasto, con matrícula mercantil **N° 153964-16 de abril 09 del 2014**, con domicilio principal en la ciudad de San Juan de Pasto, en cuya representación legal obra el señor **OSCAR HERNANDO PANTOJA FUERTES**, con cedula de ciudadanía **N° 1.085.267.733** de Pasto, mayor de edad, apto para contratar, quien para los efectos de este convenio se denominará **LA AGENCIA** y, de otra parte, quien en adelante denominará **LA EMPRESA**:

Nombre de la empresa:	
NIT	
Dirección:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Responsable del convenio:	
Identificación (c.c.):	

Hemos celebrado un acuerdo de voluntades de prestación de servicios turísticos, el cual se registrará por la Ley General de Turismo y sus disposiciones complementarias, Decreto 2438 de 2010, las leyes Civil y Comercial Colombiana y en especial por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: BENEFICIOS: LA AGENCIA ofrece los siguientes beneficios **LA EMPRESA**:

- 1. TOUR CONDUCTOR:** Por cada 20 personas que salgan en la misma fecha y al mismo destino, se aplicara un descuento del 50% en un cupo de la salida, y por cada 30 personas se obsequiara el 100% de un plan turístico en la misma. La empresa queda en libertad de escoger si el tour conductor se hace valido como descuento o como cupo adicional
- 2. En salidas con planes aéreos a cualquier destino donde se requiera ubicar a LOS USUARIOS** en el aeropuerto de Cali o Quito **LA AGENCIA**, otorga un descuento del 50% en Transporte Terrestre, cuando el grupo sea mayor a 25 personas.
- 3. LA AGENCIA** apoyara con un plan turístico o bonos por el valor del plan, para que pueda ser sorteado en el momento que el fondo de empleados u organización realice eventos anuales con sus afiliados. Para tener acceso a este beneficio, debe haberse realizado una salida con un mínimo de 40 personas por parte de **LA EMPRESA**.

4. **LA AGENCIA** otorga un descuento del 3% **AL USUARIO** (y a su núcleo familiar), en planes terrestres nacionales e internacionales sobre la tarifa al público
5. Realizar un ahorro programado individual o grupal por el cual les permitirá hacer la reserva en el momento que desee **EL USUARIO**, Sin plazos determinados. (Este es voluntario).
6. **LA EMPRESA** estará enterada y recibirá información de primera mano, de todo nuestro portafolio y promociones.
7. **LA EMPRESA** tendrá prioridad para acceder a nuestros planes promocionales.

SEGUNDA – PRECIO: Las partes convienen que el precio unitario por pasajero será el valor fijado en el portafolio ofrecido y en nuestra página web (aplicando los beneficios antes mencionados) suma que será cancelada a **LA AGENCIA**, por **EL USUARIO**, en el momento en que manifiesten su voluntaria y libre adhesión al plan turístico. El plan debe estar cancelado 15 días antes de la salida

TERCERA – DE LA EMPRESA: al aceptar el convenio **LA EMPRESA**, brinda el espacio, en sus instalaciones y en eventos, para promocionar planes turísticos y vacacionales terrestres y aéreos de **LA AGENCIA**, utilizando material impreso y demás elementos promocionales, de manera periódica (una vez al mes).

CUARTA. - MODO DE EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES. Para que **EL USUARIO** pueda obtener los beneficios del convenio, deberá entregar a **LA AGENCIA** un documento que certifique que pertenece a **LA EMPRESA**.

QUINTA – DURACIÓN. El presente convenio tiene una duración de un año (1) a partir de la fecha de su firma. Para su renovación **LA AGENCIA** deberá presentar la documentación pertinente para tal efecto.

SEXTA - CLAUSULAS DE TERMINACIÓN. Constituyen cláusulas de terminación
A) El mutuo acuerdo de las partes. B) El incumplimiento por parte de **LA AGENCIA** o de **LA EMPRESA** de cualquiera de las obligaciones aquí pactadas.
C) Las señaladas en la ley.

Anexo F. FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presente presupuesto está construido en base a las estimaciones en dinero obtenidas en horas de trabajo de las personas implicadas en el cumplimiento de cada actividad planteada, más el valor en dinero de los recursos requeridos.

Valores en \$ de cada sueldo

de horas por trabajar en el mes

Valor en \$ de cada hora de trabajo = Valores en \$ de cada sueldo / # de horas por trabajar en el mes

Presupuesto de cada actividad = (# de horas empleadas en una actividad * Valor en \$ de cada hora de trabajo) + valor en \$ de recursos publicitarios

	PROPUESTA	PRESUPUESTO
	Sistema de liquidación de incentivos	\$ 232.903
1	Socialización preliminar de liquidación de incentivos con administrativos	\$ 7.844
2	Retroalimentación, correcciones y modificaciones	\$ 4.131
3	Socialización con asesores comerciales	\$ 79.186
4	Orientación del asesor hacia la compensación más favorable	\$ 79.186
5	Liquidación de incentivos	\$ 62.556
	Sistema de supervisión de ventas	\$ 353.692
1	Creación de un formato de seguimiento de venta	\$ 16.524
2	Actualizar el formato de seguimiento	\$ 41.704
3	Socialización graficas de desempeño	\$ 114.557
4	Planeación diaria	\$ 82.077
5	Control de cierres diarios	\$ 31.749
6	Preparación del informe de resultados de ventas	\$ 66.884
7	Reunión de ventas	\$ -
8	Revisión de la producción	\$ 16.721
	Capacitación equipo de asesores comerciales Turismo Andino	\$ 1.445.740
1	Explicación manejo de piezas graficas digitales y promociones	\$ 753.024
2	Explicación folleto de apoyo en ventas	
3	Explicación funcionamiento carpeta de promociones	
4	Explicación proceso de realizar cotizaciones	
5	Explicación manejo de plataformas de los proveedores	
6	Socialización seguimiento comercial	
7	Explicación del esquema de disponibilidades	
8	Explicación esquema de producción	
9	Explicación de los formatos de reserva	
10	Entrega de lista de contacto de proveedores	
11	Socialización saludo de ventas	
12	Explicación secuencia de precalificación	

13	Socialización de como presentar el servicio	
14	Explicación manejo de objeciones	
15	Explicación cierre de ventas	
16	Explicación proceso post venta	
17	Aplicación técnicas de comunicación asesor y su jefe	
18	Pausas activas que mejoren la atención al cliente	
19	Conversatorio: formas de realizar mejores procesos de venta	
20	Aplicación de taller administración del tiempo	
21	Explicación de aspectos verbales y no verbales de la comunicación, como apoyo a la atención al cliente	
22	Exposiciones: destinos regionales-nacionales-internacionales	\$ 692.716
	Evaluación del equipo de asesores y el servicio terrestre de Turismo Andino	\$ 743.383
	Evaluación interna:	
1	Revisión mensual de la producción individual vs la meta individual de ventas	\$ 41.704
2	Revisión del formato de seguimiento comercial	\$ 83.408
3	Evaluación clínica de ventas	\$ 79.186
4	Socializar las nuevas disposiciones	\$ 98.961
5	Elaboración informe de evaluación	\$ 114.557
6	Reunión de resultados	\$ 20.852
	Evaluación externa:	
1	Ingresar información de los cuestionarios en Google Drive	\$ 8.262
2	Gestionar listado de acomodaciones en los buses	\$ 4.131
3	Seleccionar los encuestados	\$ 8.262
4	Crear protocolo de llamada	\$ 4.131
5	Realizar llamada y realizar encuesta	\$ 4.131
6	Ingresar información del cliente al formulario en Google Drive	\$ 8.262
7	Extraer la base de datos y ponerla en Statgraphics	\$ 133.768
8	Analizar los resultados	\$ 50.163
9	Construir informe de resultados	\$ 16.721
10	Socialización de resultados	\$ 16.721
11	Retroalimentación en cuestionarios y llamadas	\$ 16.721
12	Modificaciones a nuevas disposiciones	\$ 33.442
	Manejo de convenios con clientes institucionales	\$ 794.340
1	Jerarquización de las entidades públicas y privadas más importantes de la ciudad de Pasto	\$ 11.940
2	Formulación argumentos de llamada telefónica	\$ 15.920
3	Programación y ejecución de llamadas para solicitar reunión en la que se socializará el convenio.	\$ 32.444
4	Establecer rutero de visitas institucionales programadas y no programadas (para solicitar cita de manera personas)	\$ 31.749
5	Asignar asesor comercial para dicha actividad	\$ 63.498
6	Socialización de convenios con las empresas que se programó cita	\$ 31.749
7	Visitar empresas o entidades públicas que no fueron contactadas vía telefónica para programar visita de socialización	\$ -

8	Llevar a cabo cierre del convenio, programar fechas y horas de entrega de publicidad y participación en eventos de la empresa o entidad públicas	\$ -
9	Programación y realización de visitas para la entrega de materia publicitario impreso	\$ -
10	Participación en eventos especiales de las empresas que firmaron el convenio, con obsequios y material impreso	\$ 2.640.000
	Propuesta de inbound marketing:	\$ 505.108
1	Realizar un análisis de las métricas ofrecidas por Google Analytics	\$ 50.163
2	Construcción de un esquema de contenido relevante para el cliente en torno a la acción de viajar	\$ 23.880
3	Buscar información relevante sobre los temas de interés seleccionados	\$ 64.888
4	Redactar textos que conecten con las necesidades de interés del cliente	\$ 123.930
5	Acompañar los textos o información relevante con las debidas intervenciones graficas	\$ 33.048
6	Crear la secuencia de aterrizaje de clientes	\$ 8.542
7	Construcción de landing page	\$ 25.626
8	Construcción de información relevante para la acción de lead nurturing	\$ 128.130
9	Establecer conexión a plataforma de envío de correos masivos	\$ 8.678
10	Evaluación de la estrategia a través de la analítica	\$ 38.223
	Propuesta Google AdWords	\$ 632.927
1	Creación de cuenta en Google AdWord	\$ 7.960
2	Consulta de key word planer	\$ 16.502
3	Construcción de la campaña	\$ 16.502
4	Edición de las variables de la campaña	\$ 8.251
5	Selección de palabras clave	\$ 8.251
6	Selección del formato de anuncio	\$ -
7	Redacción del texto de anuncio	\$ -
8	Selección la distribución del anuncio	\$ -
9	Presupuesto de campaña	\$ 408.251
10	Seguimiento	\$ 133.768
11	Reproceso	\$ 33.442
	Propuesta estratégica recomendaciones al viajero	\$ 1.175.268
1	Jerarquizar los destinos	\$ 7.960
2	Recolectar todo tipo de información sobre el plan	\$ 144.585
3	Escoger la información más relevante y categorizarla	\$ 33.048
4	Realización ilustración grafica de la información	\$ 16.524
5	Revisión, corrección y aprobación del diseño gráfico	\$ 16.524
6	Coordinar la impresión del material gráfico	\$ 862.393
7	Creación del argumento para la entrega de la cartilla de recomendaciones	\$ 8.542
8	Socialización de directrices en la logística entrega de las cartillas con despachadores y acompañantes de viaje	\$ 17.084
9	Entrega de las cartillas	\$ -
10	Retroalimentación de los acompañantes de viaje	\$ 17.084
11	Retroalimentación de los clientes	\$ 34.168

12	Realización de ajustes a las cartillas de recomendaciones de viaje	\$ 17.356
	Propuesta campaña #Alviajar:	\$ 973.144
1	Revisión de analíticas de en redes sociales	\$ 12.393
2	Jerarquización de público objetivo	\$ 8.262
3	Segmentación de historias	\$ 33.048
4	Creación de historias en una imagen	\$ 24.786
5	Acompañamiento gráfico	\$ 16.524
6	Publicación de historias y seguimiento a las interacciones	\$ 17.084
7	Promocionar el contenido en modalidad paga	\$ 25.626
8	Crear piezas gráficas para animar a los seguidores a contar sus historias	\$ 12.813
9	Realizar seguimiento a las interacciones de historias	\$ 17.084
10	Creación de mensaje concurso	\$ 42.710
11	Promoción del anuncio concurso	\$ 13.017
12	Recolección de historias y datos de los participantes	\$ 8.678
13	Selección del ganador	\$ 13.017
14	Publicación de la entrega del premio	\$ 657.356
15	Organizar información de participantes y personas que interactuaron en la campaña	\$ 43.390
16	Redirigir las bases de datos a la estrategia de Inbound Marketing	\$ 17.356

**Anexo G. ESTUDIO DE MERCADOS PARA CONOCER LAS
POTENCIALIDADES DE COMERCIALIZAR SERVICIOS TURÍSTICOS Y DE
TRANSPORTE CON LOS FONDOS DE EMPLEADOS ADSCRITOS A LA
CÁMARA DE COMERCIO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO EN JUNIO
DE 2017**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Turismo Andino siendo consciente de la importancia de enfrentar el fenómeno estructural de los ciclos vacacionales, que en temporadas altas se ve una natural demanda volcada a viajar, mientras que en temporadas bajas el consumo de servicios turísticos amenaza económicamente a las empresas dedicadas a este sector. La empresa ha considerado de suma importancia explorar alternativas para resistir las temporadas bajas.

Entre las opciones se ha encontrado que uno de los segmentos más atractivo del mercado, es el de los fondos de empleados por su naturaleza de consumo. Sin embargo Turismo Andino antes de realizar acciones estratégicas de mercadeo con este grupo objetivos, ve con urgente necesidad el conocer ciertos aspectos relevantes de aquel mercado, como también las preferencias de los fondos de empleados a ciertas características de los servicios de turismo y de transporte, todo esto con el fin de poder crear una propuesta de valor que se adapten a las necesidades y expectativas del cliente.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Para poder penetrar el mercado de los fondos de empleados, a través de acciones de mercadeo enfocadas y efectivas, Turismo Andino tiene interés en conocer:

¿Cuáles son las actuales condiciones de comercialización de servicios turísticos con los fondos de empleados adscritos a la cámara de comercio en la ciudad de San Juan de Pasto en junio de 2017?

SISTEMATIZACIÓN.

- ¿Cuál es el perfil de los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto?
- ¿Qué características y condiciones de compra están prefiriendo los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto a la hora de adquirir servicios turísticos?

MATRIZ DE NECEDADES DE INFORMACIÓN.

Objetivo general: Conocer cuáles son las actuales condiciones de comercialización de servicios turísticos con los fondos de empleados adscritos a la cámara de comercio en la ciudad de San Juan de Pasto en junio de 2017			
Objetivo específico	Necedad de información	Fuente de información	Herramienta para la recolección de información
Determinar cuál es el perfil de los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto	<p>Nombre del fondo de empleados</p> <p>Nombre del gerente</p> <p>Numero de contacto</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Número de afiliados</p> <p>Cada cuanto realizan reuniones la junta directiva</p>	Presidente del fondo de empleados	Fuente primaria encuesta
Identificar qué características y condiciones de compra están prefiriendo los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto a la hora de adquirir servicios turísticos	<p>Realizan viajes turísticos como fondo de empleado</p> <p>Tienen convenio con alguna agencia de viajes</p> <p>Con que agencia tienen convenio</p> <p>Porque motivo eligieron dicha agencia</p> <p>En promedio cuantas personas del fondo viajaron el año pasado</p> <p>A que destino viajaron</p> <p>Estaría dispuesto a firmar un convenio</p> <p>Que criterios serían los más importantes para firmar el convenio</p>	Presidente del fondo de empleados	Fuente primaria encuesta

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Conocer cuáles son las actuales condiciones de comercialización de servicios turísticos con los fondos de empleados adscritos a la cámara de comercio en la ciudad de San Juan de Pasto en junio de 2017

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar cuál es el perfil de los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto
- Identificar qué características y condiciones de compra están prefiriendo los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto a la hora de adquirir servicios turísticos

JUSTIFICACIÓN.

Para Turismo Andino existen tres razones fundamentales las cuales justifican el realizar este estudio de mercados: la primera es porque se considera de vital importancia tomar medidas alternativas de venta ante las temporadas bajas, resultado de la naturaleza de los ciclos vacacionales, es decir no esperar a que lleguen los tiempos difíciles para decidir qué hacer, si no por el contrario estar preparados para explorar mercados atractivos que están desligados a los ciclos vacacionales.

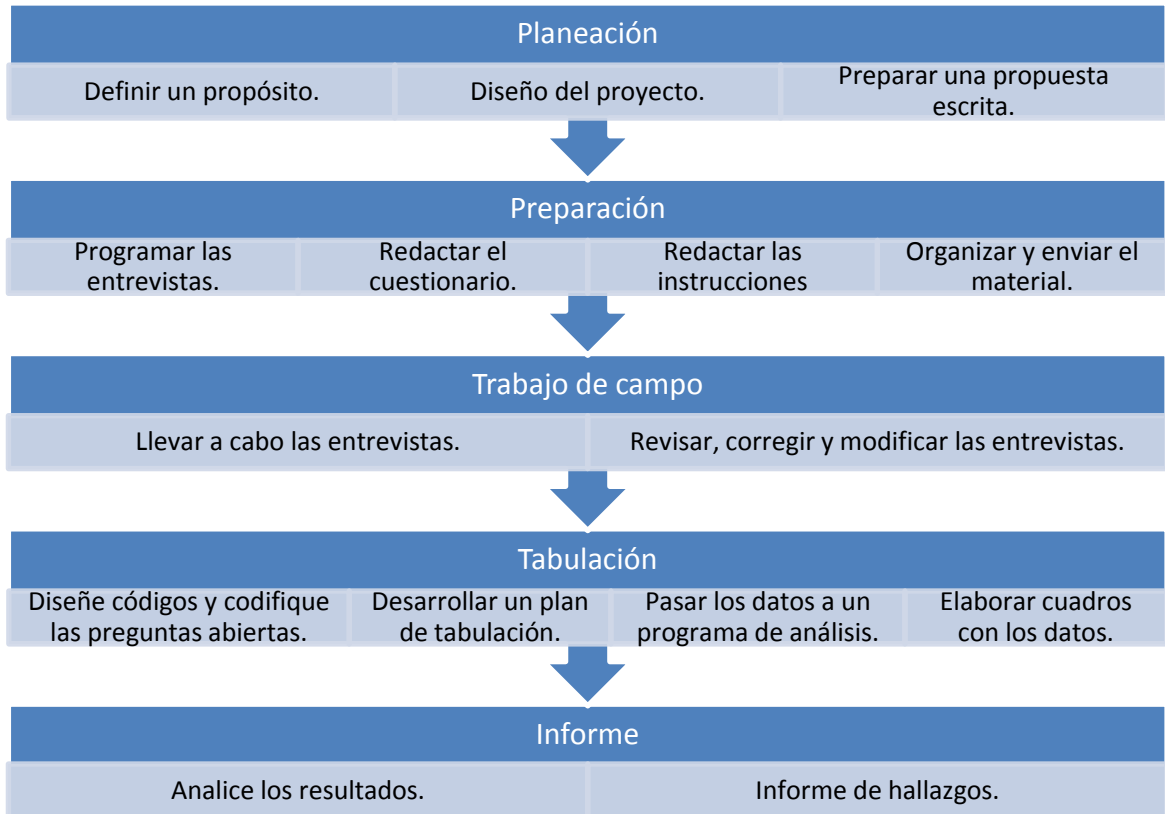
El segundo motivo que justifica el presente estudio es porque se desconoce las actuales condiciones bajo las cuales los fondos de empleados están comprando servicios turísticos, una vez obtenida esta información se puede hacer ajustes al portafolio de servicio, para adaptarse a las necesidades y expectativas de los clientes, volviéndose más competitivos en el mercado.

Finalmente la última razón por la cual se ha iniciado este proceso de investigación es para validar el atractivo del mercado, en otros palabras, es explorar si el mercado ha sido saturado de ofertas que tienen como foco de negociación, el precio o por el contrario, el grupo objetivo está abierto a realizar negociaciones con Turismo Andino, teniendo en cuenta variables como la calidad en el servicio y la experiencia de viaje.

MARCO DE REFERENCIA.

MARCO TEÓRICO.

Figura 1: Quince pasos en un proyecto de investigación.



Fuente: Investigación de mercados – Pope Jeffrey

Etapas de un estudio de investigación por encuesta.

Muchas compañías tienen diagramas de flujo o listas de verificación sobre el detalle de los pasos en un proyecto de investigación, a fin de usarlos como recordatorio de las tareas que deben llevarse a cabo y para mantener el proyecto dentro de una ruta, esta es una descripción resumida de cada fase:

1. Definir un propósito. Todo lo que sigue en el proyecto funcionara con mayor fluidez, si al principio mismo del estudio se le dedica tiempo a determinar con claridad; porque se está llevando a cabo el proyecto, que debe medir el estudio y que decisión se tomara con base a él.
2. Diseño del proyecto. Se debe desarrollar un plan para un estudio que cumpla con ese propósito y con esos objetivos. Este es el momento de ponerle

cerebro al proyecto, a fin de asegurarse de que el diseño en realidad corresponda al problema.

3. Preparar una propuesta escrita. La propuesta escrita puntualiza las cosas y provee los medios para asegurarse de que todo el mundo entiende y está de acuerdo con lo que se va a emprender.
4. Programar las entrevistas. Hacer esto con la mayor anticipación posible, pues este es un plazo alrededor del cual hay que planear casi todos los demás pasos.
5. Redactar el cuestionario. Ahora viene la difícil tarea de traducir los objetivos en preguntas específicas, claras y sin ambigüedades.
6. Redactar las instrucciones. No olvidar dar a los entrevistadores las instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo el estudio. No se debe suponer nada.
7. Organizar y enviar el material.
8. Llevar a cabo las entrevistas. Todo el estudio está estructurado para lograr esto.
9. Revisar, corregir y modificar las entrevistas. Estos tres pasos pueden evitar muchos problemas más tarde. Revisar; el número de encuestas completadas que ha recibido. Corrija; asegurarse que los cuestionarios internos tengan consistencia interna. Verificar; seleccionar distintos cuestionarios y asegurarse de que las personas cuyos nombres aparecen en los cuestionarios fueron realmente entrevistadas y de que las preguntas fueron hechas de forma apropiada.
10. Diseñe códigos y codifique las preguntas abiertas. Las respuestas a preguntas abiertas necesitan ser traducidas a respuestas numéricas que puedan ser tabuladas.
11. Desarrollar un plan de tabulación. Este es momento de empezar a analizar el cómo se quiere que le sean entregados los resultados. ¿Qué forma quiere?, ¿Qué subgrupo de personas quiere observar en detalle? Formule el plan de tabulación regresando al propósito y a los objetivos del estudio.
12. Pasar los datos a un programa de análisis. Esto pone los datos donde pueda utilizarlos y trabajarlos.
13. Elaborar cuadros con los datos. Siguiendo el plan de tabulación se obtendrán los análisis deseados.

14. Analice los resultados. Ahora se debe dedicar tiempo a convertir todos esos números en respuestas para las preguntas clave del estudio.
15. Informe de hallazgos. Ahora es el momento de aplicar los resultados del proyecto a los problemas y a las decisiones que pusieron en marcha todo esto.⁵⁵

MARCO CONCEPTUAL.

Investigación de mercados. Comprende un proceso sistémico de diseño, obtención y análisis y presentación de datos pertinentes en una situación de marketing específica. Las empresas utilizan la investigación para una gran variedad de situaciones, como la evaluación de la satisfacción, el cálculo del potencia del mercado y su participación en el mismo.⁵⁶

Fondo de empleados. Los fondos de empleados son empresas asociativas de derecho privado sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes, subordinados o asalariados de instituciones o empresas públicas o privadas, con la característica de designar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.

Las asociaciones mutuales son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social.⁵⁷

Convenio. Es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas o instituciones, por otro lado, se entiende por convenio de cooperación interinstitucional a todo acto celebrado entre una institución y otras personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras y cuya finalidad es aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas.⁵⁸

MARCO CONTEXTUAL.

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos que se han propuesto, el presente estudio se realizara con la empresa Turismo Andino Especiales SAS, ubicada en la cra. 25 # 15-12 de la ciudad de San Juan de Pasto,

⁵⁵ POPE Jeffrey. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – guía maestra para el profesional. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 1996. p. 50-52.

⁵⁶ KOTLER Philip. AMSTRONG Gary. MERINO Maria Jesus. PINTADO Teresa. JUAN José María. INTRODUCCIÓN AL MARKETING. Tercera edición. Editorial Pearson España. 2011. p. 93.

⁵⁷http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=75&PortalId=0&TabId=515

⁵⁸ <http://www.unp.edu.pe/oficinas/occt/que-es-convenio.html>

en el Departamento de Nariño situado al sur occidente Colombiano. El tiempo dentro del cual se enmarca el presente trabajo es el periodo comprendido entre marzo y agosto del 2017.

METODOLOGIA.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Población objeto de estudio. Para el presente estudio se ha escogido como población objeto de estudio a los presidentes de los fondos de empleados adscritos a cámara de comercio en la ciudad de Pasto y que se encuentran activos.

Identificación del marco muestral. De la base de datos de fondos de empleados, proporcionada por cámara de comercio, se encuentran adscritos 66 fondos, de los cuales 57 se encuentran activos, 8 están cancelados y uno aparece sin estado

Nombre	Rep Legal	Teléfono
Fondo de Empleados De Ingelec Sas	Arteaga Ever Andres	7225520
Fondo de Empleados Apuestas Unidas del Pacifico Sur	Tapiero Ruales Nelly Betsabe	7201488
Fondo de Empleados Casa Japon	Guevara Burbano Cristian Ernesto	7210825
Fondo de Empleados Compañía de Jesus Nariño	Ortiz Martinez Alexandra Ximena	7235597
Fondo de Empleados Cooccidente Ltda	Salas Yepez Jose Richar	7315813
Fondo de Empleados de Ahorro y Credito Carcel Distrito Judicial	Alvaro Eduardo Sanchez Moncayo	0
Fondo de Empleados de Colombiana De Comercio	Reyes Piñeros Pedro Pablo	7321971
Fondo de Empleados de Comfamiliar De Nariño	Risueño Teresa De Jesus	7230206
Fondo de Empleados de Contactar	Moncayo Jose Ruber Quiman	7244325
Fondo de Empleados de Corponariño	Jurado Maria Patricia	7309282
Fondo de Empleados de Distribuciones Guerrero	Carlos Hanry Martinez Viteri	0
Fondo de Empleados de Electromillonaria	Villota Eraso Paula Andrea	7212337
Fondo de Empleados de Emas	Ruales Christian Ernesto	7362874
Fondo de Empleados de la Alcaldia Municipal de Pasto	Burbano Alvaro Fernando	7333309
Fondo de Empleados de la Camara de Comercio De Pasto Ltda.	Palacios Moncayo Magda Florencia	7311445
Fondo de Empleados de la Concentracion de Desarrollo Rural	Norberto Evelio Acosta Coral	0
Fondo de Empleados de la Cooperativa de Productos Lacteos de Nar	Bastidas Zambrano Luis Alberto	7333777
Fondo de Empleados de la Empresa Centrales Electricas de Nariño	Arcos Torres Eduardo Rafael	3136095831
Fondo de Empleados de la Empresa Proinsalud	Patiño Giovani Alfonso	3187680479

Nombre	Rep Legal	Teléfono
Fondo de Empleados de da Normal Nacional de Pasto Ltda.	Alvarez Alvarez Luis Eduardo	7223153
Fondo de Empleados de la Personeria Municipal	Perez Rosero Alvaro Efrain	238899
Fondo de Empleados de la Rama Judicial Narino Y Putumayo	Mejia Ramirez Aurelio Gonzalo	7209017
Fondo de Empleados de la Unidad Administrativa Especial Dian Dir	Morillo Rosero Cindy Lorena	7220015
Fondo de Empleados de LI Universidad de Nariño	Zarama Magaly Del Rocio	3155008530
Fondo de Empleados del Centro de Salud de Yacuanqder Ltda.	Libardo Pantoja Jurado	0
Fondo de Empleados del Colegio Ciudad de Pasto Ltda.	Rodriguez Ponce Ignacio Javier	7205995
Fondo de Empleados del Colegio Nacional Simon Bolivar Ltda.	Acuña Montero Antonio Jose	
Fondo de Empleados del Hospital San Rafael de Pasto	Figueroa Marin Martha Beatriz	7362680
Fondo de Empleados del Hospital Universitario Departamental de N	Paz Lopez Adriana Maria	7217944
Fondo de Empleados del Sector Salud de Nariño Limitada	Santacruz Perez Ilia Andrea	7223024
Fondo de Empleados del Seguro Social Seccional Narino y de las D	Leyton Portilla Julio Javier	7366042
Fondo de Empleados Docentes de San Lorenzo	Gaviria Alveiro Alcides	3128680243
Fondo de Empleados Escuela Normal Nacional Mixta de la Cruz	Ordoñez Bravo Jairo Emilio	0
Fondo de Empleados Fatima Ltda	Basante Julio Nicanor	7368194
Fondo de Empleados Goretti Ltda	Nandar Lopez Juan Carlos	7212288
Fondo de Empleados Hospital Infantil los Angeles	Rojas Ruberth Ricardo	7315181
Fondo de Empleados Hospital San Pedro	Lilia Bastidas Pasquel	7292734
Fondo de Empleados I E M Tecnico Industrial Ltda	Ojeda Martinez Edgar Rene	7223154
Fondo de Empleados Inem Pasto Ltda.	Villareal Doris Del Carmen	7239433
Fondo de Empleados Instituto Lorenzo de Aldana	Obando Jose Enrique	7368151
Fondo de Empleados Maestros de Nariño	Obando Luis Eduardo	7239372
Fondo de Empleados Maria Michelsen de Lopez	Cruz Marlene Carrera Revelo	7218383
Fondo de Empleados Mister Pollo	Muñoz Ricardo Andres	7312268
Fondo de Empleados Pensionados y Jubilados de la Empresa de Obra	Oscar Burbano	
Fondo de Empleados Platinum	Melo Portilla Luis Alfonso	7209658
Fondo de Empleados Profesores Y Pensionados de la Universidad de	Benavides Narvaez Libardo Arcesio	7312939
Fondo de Empleados San Juan Bosco Pasto	Piandoy Delgado Maria Licia	7200017
Fondo de Empleados Solidaridad Instituto Marco Fidel Suarez	Cabrera Zambrano Ivan Emiro	7237967
Fondo de Empleados Unar Futuro	Ortiz Gomez Nikandro	7290582
Fondo de Empleados y Profesores De La Universidad de Narino Fazo	Narvaez Montenegro Jenny Jaqueline	7235850
Fondo de Empleados d Profesores del Departamento de Quimica de L	Luque Turriago Julio Ernesto	7235850

Nombre	Rep Legal	Teléfono
Fondo Empleados Universidad Mariana	Chavez Gloria Maria	7314923
Fondo de Empleados de la Institucion Santo Tomas de Aquino	Linares Dominguez Aurelio	7288327
Fondo de Empleados de la Empresa Solidaria De Salud Emssanar Ess	Torres Guerrero Brigida Del Rosario	7336030
Fondo de Empleados de la Gobernacion de Narino del Nivel Central	Galeano Martinez Sandra Lucia	7233579
Fondo Empleados Contratistas y en Mision de Energias y Montagas	Coral Chamorro Sandra Liliana	7244624

Selección de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se ha tomado el total de los fondos de empleados adscritos a Cámara de Comercio de Pasto que se encuentran activos:

CONDICIONES	DATOS	
Nivel de confianza: 95%	N	56
Error muestral permitido: e= 5%	N-1	55
Probabilidad de éxito: p= 0,5	Z	1,96
Probabilidad de fracaso: q= 0,5	Z ²	3,8416
Puntuación estándar para Z=95%= 1,96		

Proceso de aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{57 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(56 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{53,682}{1,0979}$$

$$n = 48,986 \approx 49$$

Al finalizar a aplicación de la formula se obtuvo una muestra igual a 49 entrevistas.

Diseño del instrumento de recolección.

En la recolección de la información se ha planteado un cuestionario de preguntas: que contiene 10 preguntas abiertas y 4 preguntas cerradas

Nombre del fondo de empleados: _____

Nombre del gerente: _____

Numero de contacto: _____ Correo electrónico: _____

Número de afiliados: _____

Cada cuanto realizan reuniones la junta directiva: _____

Realizan viajes turísticos como fondo de empleado:
 Si: _____ No: _____

Tienen convenio con alguna agencia de viajes
 Si: _____ No: _____

Con que agencia tienen convenio: _____

Porque motivo eligieron dicha agencia: _____

En promedio cuantas personas del fondo viajaron el año pasado: _____

A que destino viajaron: _____

Estaría dispuesto a firmar un convenio
 Si: _____ No: _____

Que criterios serían los más importantes para firmar el convenio:
 _____ Descuento aplicado por pronto pago
 _____ Bonificaciones por número de afiliados que viajen
 _____ Premios por puntos acumulados

Trabajo de campo.

Para la realización de las encuestas se ha determinado seleccionar a una persona que realice la recolección de información, teniendo en cuenta que son 50 encuestas, sin embargo, la verdadera labor de gestión se encuentra en lograr concertar una cita con los presidentes de los fondos de empleados, puesto que son personas muy ocupadas a las cuales no es tan sencillo realizar este tipo de encuestas. Teniendo en cuenta lo anterior las actividades por realizar son:

1. Seleccionar al encuestador. Es importante resaltar que la persona que se seleccione debe tener buena capacidad para relacionarse con las personas, ser dinámico y seguro de sí mismo.
2. Instruir al encuestador. Para aplicación de las entrevistas, se debe entregarle un protocolo de presentación, la lista de fondos de empleados que van a ser

encuestados y la explicación de cómo debe diligenciar el formulario, todo es a fin de realizar correctamente la obtención de la información buscada.

- Finalmente se le realiza un seguimiento diario al número de formularios que el encuestador haya diligenciado diariamente, a través, de la plataforma de Google Drive.

Presupuesto.

Herramientas – Elementos		Costo
1	Plan de datos – encuestador	\$ 25.000
2	Servicio de transporte	\$ 60.000
3	Valor por encuesta (\$ 7.000)	\$ 350.000
4	Otros gastos	\$ 30.000
TOTAL		\$ 465.000

HALLAZGOS.

Antes de entrar a describir los resultados del estudio de mercados, es importante mencionar que de la base de datos de los Fondos de empleados adscritos a Cámara de Comercio de Pasto elegidos para este estudio, algunos presentan unas condiciones particulares en relación con la aplicación del cuestionario planteado.

A continuación se presenta una tabla en la que se puede apreciar la razón por la cual no se aplicó la encuesta y junto a ella su descripción

Estado de encuesta	Descripción
Fuera de la ciudad	Se refiere a que la parte administrativa del fondo se encuentra en otra ciudad diferente a Pasto y por lo tanto las decisiones respecto a convenios se hacen desde otro lado.
Cancelado	Significa que el fondo se liquidó
No interesado	Son fondos que fueron visitados para realizarles la encuesta, sin embargo, se negaron a responderla, porque no les interesaba firmar un convenio de servicios turísticos.
No responde	Corresponde a los fondos de empleados que en repetidas ocasiones fueron contactados visitados, enviados el cuestionario por correo y que finalmente no respondieron a las solicitudes realizadas por los estudiantes.
Competencia	Hace referencia a un fondo de empleados el cual cuenta con los servicios que presta una agencia de viajes.

	NOMBRE	ESTADO DE ENCUESTA
1	Fondo de Empleados Apuestas Unidas del Pacifico Sur	FUERA DE LA CIUDAD
2	Fondo de Empleados Casa Japón	CANCELADO
3	Fondo de Empleados de Ahorro y Crédito Cárcel Distrito Judicial	NO INTERESADO
4	Fondo de Empleados de Colombiana De Comercio	NO RESPONDE
	NOMBRE	ESTADO DE ENCUESTA
6	Fondo de Empleados de Distribuciones Guerrero	NO INTERESADO
7	Fondo de Empleados de Emas	NO INTERESADO
8	Fondo de Empleados de la Concentración de Desarrollo Rural	NO RESPONDE
9	Fondo de Empleados de la Personería Municipal	NO RESPONDE
10	Fondo de Empleados de LI Universidad de Nariño	NO RESPONDE
11	Fondo de Empleados del Centro de Salud de Yacuanqder Ltda.	FUERA DE LA CIUDAD
12	Fondo de Empleados del Colegio Nacional Simon Bolívar Ltda.	FUERA DE LA CIUDAD
13	Fondo de Empleados del Seguro Social Seccional Nariño	NO INTERESADO
14	Fondo de Empleados Docentes de San Lorenzo	NO INTERESADO
15	Fondo de Empleados Escuela Normal Nacional Mixta de la Cruz	FUERA DE LA CIUDAD
16	Fondo de Empleados María Michelsen de Lopez	NO RESPONDE
17	Fondo de Empleados Pensionados y Jubilados de la Empresa de Obra	NO RESPONDE
18	Fondo de Empleados Profesores y Pensionados de la Universidad de Nariño	NO RESPONDE
19	Fondo de Empleados y Profesores De La Universidad de Nariño	NO RESPONDE
20	Fondo de Empleados de la Institución Santo Tomas de Aquino	NO INTERESADO
5	Fondo de Empleados de Comfamiliar De Nariño	COMPETENCIA

Finalmente; del marco muestral seleccionado para el presente estudio, 20 fondos de empleados presentaron dificultades para la aplicación del cuestionario, en resumen se puede decir que entre aquello 20 fondos, 1 pertenecía a la competencia, 4 la administración se encuentra en otra ciudad, 2 no se encuentran interesados en firmar un convenio con de servicios turísticos, y 2 no respondieron a la encuesta después de un insistente trabajo de gestión. Por ultimo hay que agregar que de las 49 encuestas que se establecieron como tamaño de la muestra se aplicaron 40 encuestas.

Ahora bien dejando atrás algunas aclaraciones importantes respecto al estudio, en este punto cabe destacar que los resultados contenida en el presente informe, son de valiosa calidad para Turismo Andino, puesto que ha facilitado el contacto con 34 nuevas oportunidades de establecer una relación comercial a través del sistema de convenios empresarias con un mercado altamente atractivo, del mismo modo, este estudio ha creado un puente de comunicación entre la empresa y los presidentes de los fondos de empleados de 40 organizaciones del sector público y privado, para realizar la labor de gestión comercial de una manera más efectiva.

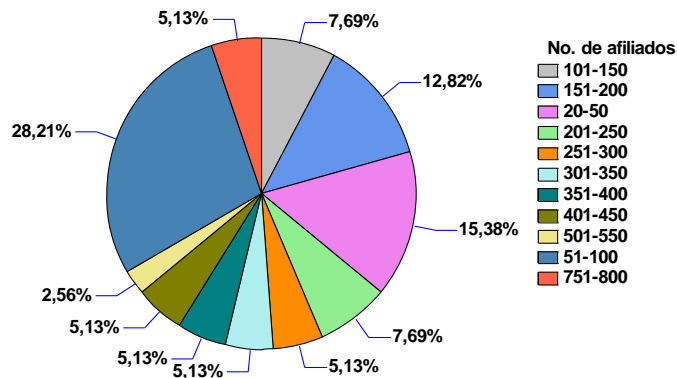
Objetivo N. 1: Determinar cuál es el perfil de los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto

Para el desarrollo de este objetivo se ha tenido en cuenta como perfil del fondo de empleados; el número de afiliados con los que cuenta, la frecuencia con la que se reúne la junta directiva para tomar decisiones y los datos del gerente del fondo (nombre – número de contacto – correo electrónico) todo esto con el propósito de facilitar el puente de comunicación para la construcción de la relación comercial entre Turismo Andino y cada organización encuestada en transcurso de esta trabajo.

Nombre fondo de empleados	Nombre del Gerente	No. de contacto	Correo electrónico	No. de afiliados
Fondo de Empleados Cooccidente Ltda	José Richard Salas	3147912043	fondeoccidente2012@gmail.com	22
Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio De Pasto Ltda.	Magda Palacios	3176630808	jarcos2000@hotmail.com	29
Fondo de Empleados del Grupo Sala	Ana Milena León	7362874 ext. 15109	asesor.pasto@fondesala.com.co	332
Fondo de Empleados de Contactar	José Moncayo	3104563088	fondodeempleados@contactar-pasto.org	540
Fondo de Empleados de la Cooperativa de Productos Lacteos de Nariño	Lui Alberto Bastidas	3217481796	colacteosfec@gmail.com	234
Cootramupasto	José Moreno	3212353621	cootramupasto@yahoo.es	800
Fondo de Empleados del Sector Salud de Nariño Limitada	Andrea Santacruz Pérez	7207169	fondessnarltda@gmail.com	445
Fondo de Empleados de la Gobernación de Nariño del Nivel Central	Sandra Galeano	3172144242	sanlugama@hotmail.com	130
Fondo de Empleados de la Rama Judicial Nariño y Putumayo	Aurelio Gonzalo Mejía Ramírez	7209017	ferajunap15@hotmail.com	232
Fondo de Empleados de la Alcaldía	Álvaro Burbano	3182331866	-	50
Fondo de Empleados del Hospital Universitario Departamental de N	Adriana Paz López	7217944	fondoempleadoshd@yahoo.com	380
Fondo de Empleados de Electromillonaria	Paula Andrea Villota	3225203649	fondelec@electromillonaria.co	320
Fondo de Empleados de la Unidad Administrativa Especial Dian	Magda Erazo	3187737086	fonemha89@gmail.com	80
Fondo de Empleados Goretti Ltda	Juan Carlos Nandar	7212288	fondoempleadosgoretti@gmail.com	795
Fondo de Empleados de Corponariño	Patricia Jurado	3206533159	patriciajs1999@gmail.com	86
Fondo de Empleados de la Empresa Centrales Eléctricas de Nariño	William Arévalo	7291957	coopcen_cedemar@hotmail.com	434
Fondo de Empleados de la Empresa Solidaria De Salud Emssanar Ess	Brígida del Rosario Torres Guerrero	7336030	fodessa.837@gmail.com	400
Fondo de Empleados de da Normal Nacional de Pasto Ltda.	Luis Eduardo Álvarez Álvarez	7223153	fondofenap@gmail.com	128
Fondo de Empleados De Ingelec Sas	Mónica Castañeda	7335099	mcastaneda@ingelec.com.co	-
Fondo de Empleados Instituto Lorenzo de Aldana	José Obando	7368151	cartuciar@hotmail.com	28
Fondo de Empleados I E M Técnico	Edgar Rene Ojeda	7223154	Feitin_ltda@hotmail.com	81

Industrial Ltda	Martínez			
Fondo de Empleados Mister Pollo	Ricardo Muñoz Fajardo	7312268 ext 130	gfenpollo@gmail.com	260
Fondo Empleados Universidad Mariana	Gloria María Chaves	7314923 ext 234	fonmariana@gotmail.com	160
Fondo de Empleados San Juan Bosco Pasto	María Alicia Piandoy	7200017	m-lucia@hotmail.com	54
Fondo de Empleados Hospital San Pedro	Lilia Estela Bastidas	7292734	fondoeehspedro@hotmail.com	224
Fondo de empleados INEM Pasto Ltda.	Doris Villarreal	7239433	fei.pasto@gmail.com	100
Fondo de Empleados Solidaridad Instituto Marco Fidel Suarez	Iván Emiro Cabrera	7237967	hacalpa@hotmail.com	26
Fondo Empleados Contratistas y en Mision de Energias y Montagas	Sandra Coral Chamorro	3168355410	fondegas@gmail.com	200
Fondo de Empleados de la Empresa Proinsalud	Giovanni Alfonso Patiño Montenegro	3193286556	foempro@gmail.com	200
Fondo de Empleados d Profesores del Departamento de Química Udenar	Ernesto Luque	3128513055	lurifo@hotmail.com	72
Fondo de Empleados Laboratorios UDENAR	German chaves	3012219040	laboratoriosudenar@edu.co	27
fondo de Empleados FEMGAS	Leonardo Fabio Ojeda	3184375336	fondoempeadosfengasgmail.com	65
Fondo de Empleados del Hospital San Rafael de Pasto	Martha Figueroa M	7362680	fehsar@gmail.com	97
Fondo de Empleados Unar Futuro	Nikandro Ortiz Gómez	7290582	unarfuturo@gmail.com	80
Fondo de Empleados del Colegio Ciudad de Pasto Ltda.	Ignacio Rodríguez Ponce	7201155	fecolcipasto@yahoo.es	180
Fondo de Empleados Platinum	Luis Alfonso Melo	7209658	lamp731@yahoo.es	80
Fondo de Empleados Hospital Infantil los Ángeles	Rubén Ricardo Rojas Rivera	7315181	gerentefehila@hotmail.com	130
Fondo de Empleados Compañía de Jesús Nariño	Alexandra Ortiz Martínez	7235597	fejave@gmail.com	180
Fondo de Empleados Maestros de Nariño	Luis Eduardo Obando	7239372	fonmasnar@gmail.com	280
Fondo de Empleados Fatima Ltda	Julio Basante	7368194	jbasantem@hotmail.com	90

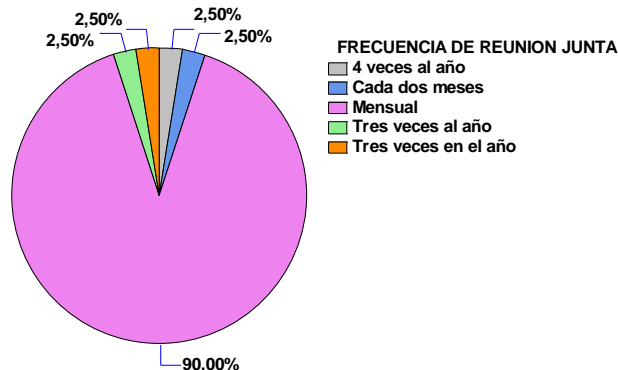
Grafico No. 1: Numero de afiliados de los fondos de empleados.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Cuando se indagó sobre el número de empleados que manejaba cada fondo, se tenía como propósito conocer la cantidad de personas a las que se podía llegar con promociones turísticas a través del convenio, de este modo se encontró que; 42,5% de los fondos tiene menos de 100 afiliados entre sus listas, el 25% tiene entre 200 y 300 afiliados y otro 25% cuentan con más de 300 afiliados, es decir es un mercado altamente atractivo teniendo en cuenta solo cantidad.

Grafico No. 2: Frecuencia con la que se reúnen las directivas del fondo.

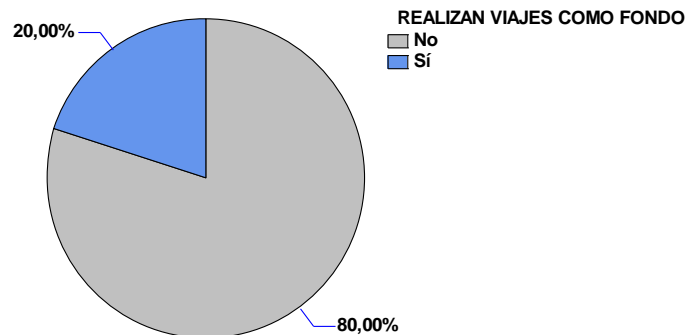


Fuente: Presente estudio, julio 2017

Al observar la gráfica; se puede ver claramente que el 90% de los fondos de empleados encuestados en el presente estudio, hacen sus respectivas reuniones de junta directiva una vez por mes, lo que nos permita saber que una vez al mes se puede tener la oportunidad de presenta los beneficios del convenio a toda la junta directiva de los fondos de empleados.

Objetivo No. 2: Identificar qué características y condiciones de compra están prefiriendo los fondos de empleados adscritos en cámara de comercio de Pasto a la hora de adquirir servicios turísticos

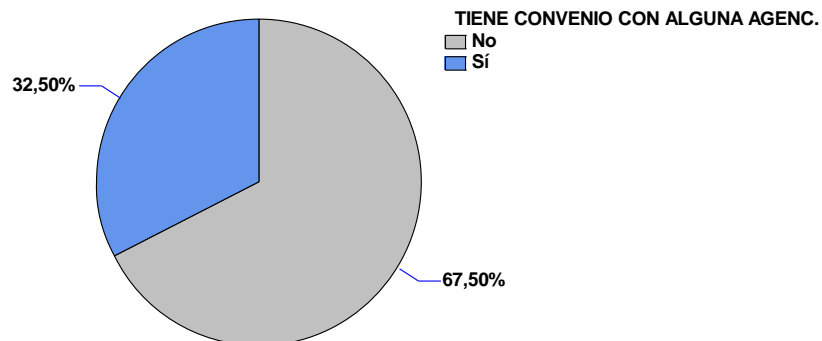
Grafico No. 3: Numero de fondos de empleados que realizan salidas turisticas en grupo.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

El presente grafico nos permita apreciar que de los fondos de empleados encuestados, el 20% de ellos realizan viajes grupales, es decir, se ponen de acuerdo como grupo para llevar a cabo una salida turística, por otro lado el 80% restante, no significa que no realizan viajes turísticos, más bien quieren expresar que como grupo o fondo no realizan salidas de viajes, pero que si viajan por cuenta propia o con su grupo familiar.

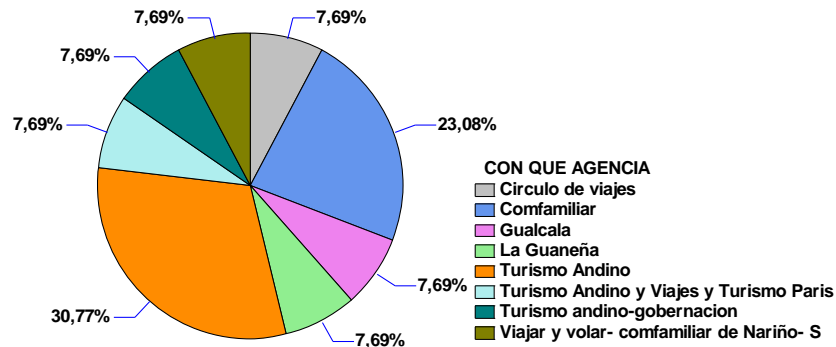
Grafico No. 4: Número de fondos de empleados tienen convenio comercial con alguna agencia de viajes.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Cuando a los generantes de los fondos de empleados encuestados se les pregunto sobre si tenían convenio con alguna agencia de viajes el 67,5% afirmaron no tenerlo, lo que significa que existe una gran oportunidad para poder penetrar este atractivo mercado institucional, utilizando como vehículo el sistema de convenios empresariales.

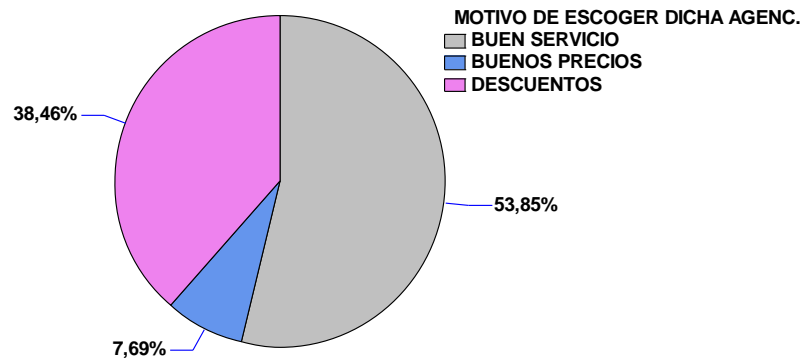
Grafico No. 5: Agencias de viajes con las que algunos fondos de empleados tienen convenios.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Si bien el anterior grafico mostraba que existía un 32,5% de organizaciones que tenían convenio con una agencia de viajes, el presente grafico deja ver, que de las organizaciones que tienen algún tipo de convenio, 46,1% de los fondos tienen convenio con Turismo Andino, lo que significa que, hasta el momento la agencia si está participando en los fondos que si tienen convenios, sin embargo existe otra porción del mercado institucional que debe ser explorada.

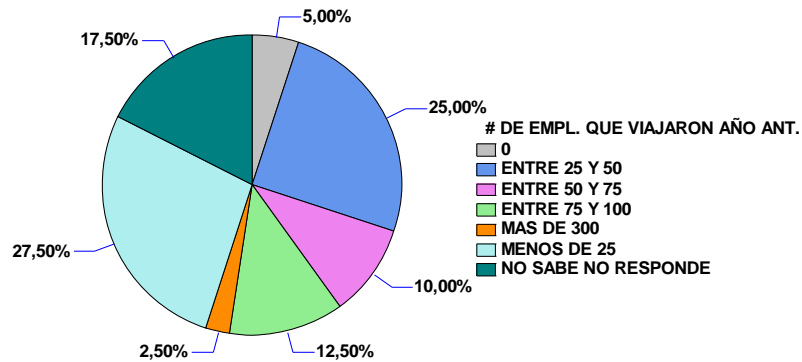
Grafico No. 5: Motivos por los cuales un fondo de empleado elige a una agencia de viaje para firmar convenios empresariales.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Cuando a los gerentes de los fondos de empleados se les pregunto sobre los motivos por los cuales aceptaban un convenio con una agencia de viajes, las respuestas más comunes fueron, principalmente porque valoraban el buen servicio que presta la agencia y en segundo lugar tenían presente el atractivo de los descuentos que podían gozar al firmar el convenio empresarial.

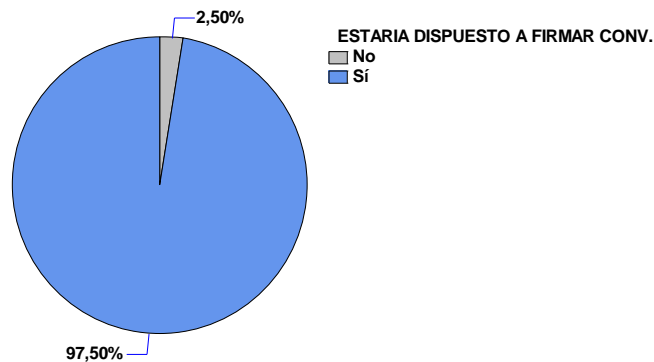
Grafico No. 6: Número de afiliados al fondo de empleado que realizaron un viaje en el transcurso del año aterior.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

En grafico se puede apreciar que según algunas estimaciones realizadas por los gerentes, aseguran, que un 25% de los fondos encuestados por lo menos viajaron de 25 a 50 personas en el presente año, un 10% de 50 a 75, un 12,5% de 75 a 100 personas y un 2,5% afirman que por lo menos 300 afiliados realizaron un viaje turístico.

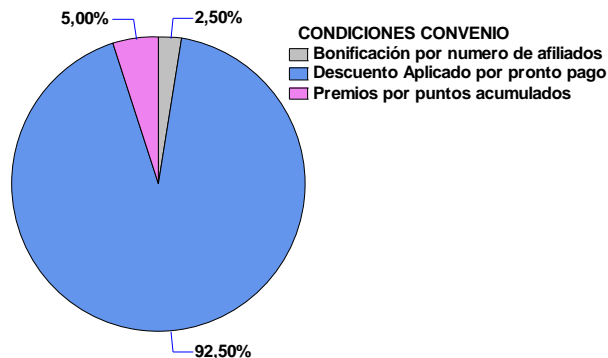
Grafico No. 7: Disposición a firmar un convenio empresarial.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Al observar el presente gráfico, es posible darse cuenta sobre la favorabilidad que pueden tener un buen convenio comercial bien planteado, dirigido a los fondos de empleados, el 97,5% de los encuestados respondieron positivamente a la posibilidad de firmar un convenio comercial, lo que quiere decir que existe una excelente oportunidad para Turismo Andino a la hora de explorar comercialmente los mercados institucionales en la ciudad de Pasto.

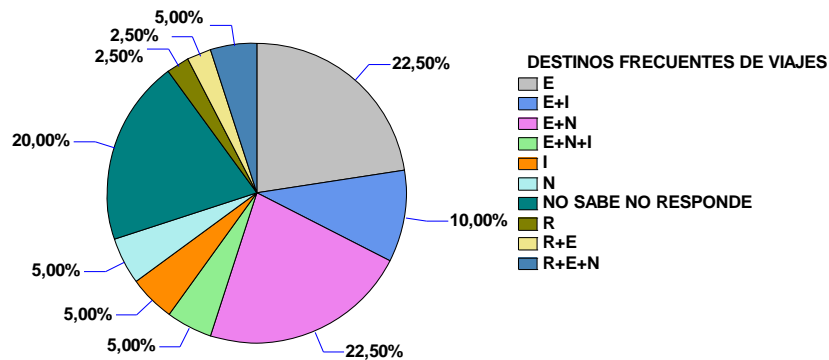
Grafico No. 8: Condición favorable para firmar un convenio.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Una característica que es particular de los gerentes de los fondos de empleados es que son buenos negociadores, el propósito de esta pregunta se encaminaba a conocer la razón por la cual ellos estarían dispuestos a firmar un convenio, de este modo se plantearon tres opciones atractivas que permitieran catalizar la firma de los convenios. Como resultado se obtuvo que existe, una fuerte tendencia a querer recibir descuentos por pronto pago con un 92,5% de favorabilidad.

Grafico No. 9: Destinos a los que frecuentemente viajan los afiliados del fondo.



Fuente: Presente estudio, julio 2017

Código	Referencia
E	Ecuador
R	Destinos regionales
N	Destinos nacionales
I	Destinos internacionales

Finalmente a los encuestados se les pregunto sobre los destinos a los cuales los afiliados de los fondos de empleados tenia ciertas preferencias de viajes y se logró identificar que un poco más del 70% afirmaban que algunos destinos de ecuador resultaban altamente atractivos en la decisiones de viajes de los afiliados.

CONCLUSIONES.

El presente informe, es importante para Turismo Andino, puesto que ha facilitado el contacto con 34 oportunidades de establecer una relación comercial a través del sistema de convenios empresarias, del mismo modo, este estudio ha creado un puente de comunicación entre la empresa y los presidentes de los fondos de empleados de 40 organizaciones del sector público y privado, para realizar la labor de gestión comercial de una manera más efectiva.

Del marco muestral seleccionado para el presente estudio, 20 fondos de empleados presentaron dificultades para la aplicación del cuestionario, 1 pertenecía a la competencia, 4 la administración se encuentra en otra ciudad, 6 no se encuentran interesados en firmar un convenio con de servicios turísticos, 1 más se encontraba cancelado y 8 no respondieron a la encuesta después de un insistente trabajo de gestión. En síntesis de las 49 encuestas que se establecieron como tamaño de la muestra se aplicaron 40 encuestas.

42,5% de los fondos encuestados tiene menos de 100 afiliados entre sus listas, el 25% tiene entre 200 y 300 afiliados y otro 25% cuentan con más de 300 afiliados.

el 90% de los fondos estudiados en la presente investigación, hacen sus respectivas reuniones de junta directiva una vez por mes,

el 20% de los fondos encuestados, realizan viajes grupales, y el 80% restante como grupo no realizan salidas de viajes, pero que si viajan por cuenta propia o con su grupo familiar.

Cuando a los generantes de los fondos de empleados se les pregunto sobre si tenían convenio con alguna agencia de viajes el 67,5% afirmaron no tenerlo. Del 32,5% de las organizaciones que tienen algún tipo de convenio, 46,1% tienen convenio con Turismo Andino.

Cuando a los fondos se les consulto sobre los motivos por los cuales aceptaban un convenio con una agencia de viajes, las respuestas más comunes fueron, principalmente porque valoraban el buen servicio que presta la agencia y en segundo lugar tenían presente el atractivo de los descuentos que podían gozar al firmar el convenio empresarial.

Un 25% de los fondos encuestados por lo menos viajaron de 25 a 50 personas en el presente año, un 10% de 50 a 75, un 12,5% de 75 a 100 personas y un 2,5% afirman que por lo menos 300 afiliados realizaron un viaje turístico.

El 97,5% de los encuestados respondieron positivamente a la posibilidad de firmar un convenio comercial, y la característica más particular de los gerentes de los

fondos es existe una fuerte tendencia a querer recibir descuentos por pronto pago con un 92,5% de favorabilidad.

Finalmente los fondos de empleados muestran una clara preferencia por realizar viajes a algunos destinos del Ecuador, con más del 70% de aceptación.

RECOMENDACIONES.

Es importante sugerir que para mayor aprovechamiento de la información recolectada en el presente estudio, sea utilizada de manera pronta en la gestión comercial de Turismo Andino, teniendo en cuenta la naturaleza de las condiciones de negociación, el tratar con personas sumamente ocupadas y el limitado recurso tiempo, pueden generar alargues en la gestión del sistema de convenios empresariales, con los distintos fondos de empleados contactadas a través de esta investigación.

En esta ocasión se ha tenido la oportunidad de realizar un estudio con el mercado institucional compuesto por los fondos de empleados de organizaciones públicas y privadas, por otro lado, la exploración de otros mercados como el de la tercera edad es al igual que el mercado de los fondos, de suma importancia para sector turismo, puesto que puede representar para Turismo Andino un grupo con unas características muy atractivas de consumo turístico.

BIBLIOGRAFÍA.

POPE Jeffrey. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – guía maestra para el profesional. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 1996.

OROZCO Arturo. INVESTIGACION DE MERCADOS - conceptos y práctica. Primera edición. Grupo Editorial Norma. America Latina. 1999.

ANEXOS ESTUDIO DE MERCADOS.

Tabla de frecuencias: Número de afiliados de los fondos de empleados

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
Clase	Valor	Frecuencia	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	101-150	3	0,0769	3	0,0769
2	151-200	5	0,1282	8	0,2051
3	20-50	6	0,1538	14	0,3590
4	201-250	3	0,0769	17	0,4359
5	251-300	2	0,0513	19	0,4872
6	301-350	2	0,0513	21	0,5385
7	351-400	2	0,0513	23	0,5897
8	401-450	2	0,0513	25	0,6410

9	501-550	1	0,0256	26	0,6667
10	51-100	11	0,2821	37	0,9487
11	751-800	2	0,0513	39	1,0000

Tabla de frecuencias: Periodicidad de reunión junta directiva del fondo

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	4 veces al año	1	0,0250	1	0,0250
2	Cada dos meses	1	0,0250	2	0,0500
3	Mensual	36	0,9000	38	0,9500
4	Tres veces al año	1	0,0250	39	0,9750
5	Tres veces en el año	1	0,0250	40	1,0000

Tabla de frecuencias: Número de que sus afiliados realizan salidas turísticas de manera grupal

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	No	32	0,8000	32	0,8000
2	Sí	8	0,2000	40	1,0000

Tabla de frecuencias: Número de fondos que tiene convenio con agencias de viajes

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	No	27	0,6750	27	0,6750
2	Sí	13	0,3250	40	1,0000

Tabla de frecuencias: Fondos de empleados que tienen convenio con alguna agencia de viajes

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	Circulo de viajes	1	0,0769	1	0,0769
2	Comfamiliar	3	0,2308	4	0,3077
3	Gualcala	1	0,0769	5	0,3846
4	La Guaneña	1	0,0769	6	0,4615
5	Turismo Andino	4	0,3077	10	0,7692
6	Turismo Andino y Viajes y Turismo Paris	1	0,0769	11	0,8462
7	Turismo andino-gobernacion	1	0,0769	12	0,9231
8	Viajar y volar- comfamiliar de Nariño	1	0,0769	13	1,0000

Tabla de frecuencias: Razón por la cual firmo convenio con la agencia elegida

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
Clase	Valor	Frecuencia	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	BUEN SERVICIO	7	0,5385	7	0,5385
2	BUENOS PRECIOS	1	0,0769	8	0,6154
3	DESCUENTOS	5	0,3846	13	1,0000

Tabla de frecuencias: Número de afiliados que realizaron salidas turísticas de manera individual en el transcurso del año

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
Clase	Valor	Frecuencia	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	0	2	0,0500	2	0,0500
2	ENTRE 25 Y 50	10	0,2500	12	0,3000
3	ENTRE 50 Y 75	4	0,1000	16	0,4000
4	ENTRE 75 Y 100	5	0,1250	21	0,5250
5	MAS DE 300	1	0,0250	22	0,5500
6	MENOS DE 25	11	0,2750	33	0,8250
7	NO SABE RESPONDE NO	7	0,1750	40	1,0000

Tabla de frecuencias: Número de fondos que estarían en disposición de firmar un convenio comercial con servicios turísticos

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
Clase	Valor	Frecuencia	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	No	1	0,0250	1	0,0250
2	Sí	39	0,9750	40	1,0000

Tabla de frecuencias: Condición principal para firmar un convenio de servicios turísticos

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
C	Valor	Frecuencia	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	Bonificación por número de afiliados	1	0,0250	1	0,0250
2	Descuento Aplicado por pronto pago	37	0,9250	38	0,9500
3	Premios por puntos acumulados	2	0,0500	40	1,0000

Tabla de frecuencias: destinos a los cuales viajan los afiliados a los fonos de empleados

<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	E	9	0,2250	9	0,2250
2	E+I	4	0,1000	13	0,3250
3	E+N	9	0,2250	22	0,5500
4	E+N+I	2	0,0500	24	0,6000
5	I	2	0,0500	26	0,6500
6	N	2	0,0500	28	0,7000
7	NO SABE NO RESPONDE	8	0,2000	36	0,9000
8	R	1	0,0250	37	0,9250
9	R+E	1	0,0250	38	0,9500
10	R+E+N	2	0,0500	40	1,0000