



Trabajo Final de Investigación

Maestría en Marketing y Comunicación

Descubriendo al cliente target para el consolidamiento de una cultura
Customer Centric. Caso Ola Mayorista de Turismo.

Alumna: Marina Cellini

DNI: 33.807.956

Tutor: Ariel Abkiewicz

Índice

1. Introducción	4
1.1 Planteo del problema	4
1.2 Justificaciones del estudio	6
1.3 Objetivo General	6
1.4 Objetivos específicos	6
1.5 Estrategia metodológica	7
2. Definiciones introductorias	7
2.1 Cultura Customer Centric	8
2.2 Datos, Análisis y Tecnología para el Customer Centric	12
2.3 Marketing relacional	13
2.4 Customer Journey	14
2.5 Tasa de abandono de clientes (Churn Rate)	15
2.6 Segmentación y Targeting	15
3. Análisis del entorno	17
3.1 Análisis PESTEL	17
3.2 Tendencias y situación post COVID para Turismo en Argentina	20
4. Análisis del mercado. Turismo emisor.	23
4.1 Presentación de la industria	23
4.2 Cadena de Valor	26
4.3 Matriz competitiva desde la industria del Turismo	28

5. Análisis interno de Ola	30
5.1 Historia de la empresa	30
5.2 Estructura interna	31
5.3 Productos y servicios	33
5.4 FODA. Matriz interna	36
6. Entendimiento del cliente Ola	37
<i>Etapas analíticas.</i>	
6.1 Composición de la cartera en cantidad de clientes	38
6.2 Composición de la cartera de clientes en facturación	39
6.3 Tasa de abandono	39
6.4 Ticket Promedio	41
6.5 Comportamiento del cliente	41
6.6 Actual segmentación	42
<i>Etapas relacionales.</i>	
6.7 Metodología y selección de la muestra	44
6.8 Estudio de satisfacción de clientes	44
6.9 Organización de lectura de las entrevistas	47
6.10 Valoraciones sobre Ola. Lo positivo	47
6.11 Valoraciones sobre Ola. Aspectos de mejora	48
6.12 Percepciones en torno al producto	49
6.13 Distribución de compra de los clientes	49
6.14 Exclusividad en operadores mayoristas	50

6.15 Conclusión de la etapa relacional	50
7. Etapa estratégica	51
7.1 Nueva segmentación	51
7.2 Cruce de variables	53
7.3 Elección de cliente target y definición de otros clientes	55
7.4 Caracterización del segmento CLIENTES CORE	57
8. Conclusiones	61
9. Consulta Bibliográfica	63
10. Anexo	65



Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

Cada vez más el producto de cualquier industria se vuelve un *commodity*. La globalización ha acrecentado la competitividad en las industrias permitiendo que las características de los productos sean rápidamente imitadas. En consecuencia, las elecciones de compra de los clientes ya no son definidas por los beneficios de los productos sino por las experiencias que atraviesan en la compra. En este contexto, generar una cultura orientada al cliente se vuelve un imperativo. Conocer al cliente, comprenderlo, anticipar sus necesidades y generar estrategias de retención personalizadas es algo que pocas empresas ponen en práctica.

El siguiente trabajo de investigación profundiza sobre esta problemática y estudia el caso de Ola Mayorista de Turismo. Una empresa que ha alcanzado los niveles máximos de liderazgo en su sector pero que adolece de una estrategia orientada al cliente, sostenible y competitiva.

El siguiente trabajo de investigación propone un estudio cuantitativo y cualitativo del cliente de Ola para desarrollar luego una estrategia de segmentación y targeting que sienta las bases hacia una cultura Customer Centric en la organización.

1. Introducción

Cada vez más el producto de cualquier industria se vuelve un *commodity*. La globalización ha acrecentado la competitividad en las industrias permitiendo que las características de los productos sean rápidamente imitadas. En consecuencia, las elecciones de compra de los clientes se complejizan y sus decisiones no giran estrictamente en torno a los beneficios obtenidos desde el producto sino a la experiencia de compra. Existe un cambio fundamental en la toma de decisiones de los clientes quienes en lugar de recurrir a impulsos del mercado evalúan cada vez más el valor absoluto de las cosas (Simonson, Rosen 2014).

En este contexto, aquel *conocimiento del cliente* que en el pasado era una opción para las empresas, hoy se vuelve un imperativo. ¿Cómo retengo a un cliente si ya no es por el producto? ¿Qué valor agregado puedo brindarle que no esté al alcance de mi competidor? Las respuestas a estas preguntas concluyen en un mismo aspecto: la información. Una empresa customer

centric es aquella que orienta todos sus esfuerzos en el cuidado de ciertos clientes (aquellos estratégicamente seleccionados), organiza sus estructuras en torno a ellos, pero además se dedica a estudiarlos, comprenderlos, con el fin de anticipar sus necesidades y lograr el máximo de nivel de lealtad y rentabilidad. Pocas son las empresas que realmente hacen foco en el cliente y muchas menos son las empresas que construyen su cultura organizativa en función de ellos.

Según Prof. Jay Galbraith (2005), uno de los principales factores que limita el desarrollo de una cultura centrada en el cliente es el autoengaño de muchas empresas de pensar que ya se encuentran implementando una cultura customer centric. Reconocer que esos esfuerzos hoy no son suficientes y que para centrarse en el cliente la empresa debe organizarse literalmente, sus áreas y procesos, alrededor del cliente, es un golpe fuerte al ego que no todas las empresas están dispuestas a pasar.

1.1 Planteo del problema

La marca Ola Mayorista de Turismo es un caso de aquellos que podríamos llamar “*de éxito*” en la jerga empresarial. Sin exageradas inversiones, a lo largo de los años ha sabido crecer y desarrollarse en un mercado altamente competitivo hasta alcanzar los niveles máximos de liderazgo en su sector. Empresa familiar rosarina, de tercera generación (sobreviviente al pasaje generacional tan temido en pymes), cuenta con oficinas propias en las ciudades de Córdoba, Rosario, Buenos Aires y representaciones comerciales en diversas provincias de la Argentina. La empresa se enmarca dentro del sector productivo de turismo emisor, cuenta con la colaboración de 350 empleados y está valuada en 25 millones de dólares.

En enero de 2019 el holding CVC CORP, conocido como el gigante brasileño, avanza en su estrategia de expansión y decide adquirir el 60% de la compañía, convirtiéndose en un socio estratégico para Ola. La incorporación del *management* brasileño a la empresa otorga respaldo económico-financiero, estructura basada en competitividad y un plan de negocios.

Sin embargo, aunque con potencial y perspectiva de crecimiento, Ola Mayorista de Turismo descuida un activo imprescindible en su estrategia: el conocimiento de sus clientes. En sus 25 años de desarrollo, el análisis de clientes en Ola ha pasado inadvertido como elemento competitivo del negocio. Su propuesta de valor se funda en lo que la empresa considera

necesario para el mercado, pero no existe una estrategia en torno al cuidado y maximización de rentabilidad del cliente. Tampoco en torno a la escucha activa y evaluación en la experiencia de ese cliente. A fin de cuentas, el cliente existe en la cabeza y agenda de los comerciales.

Este tipo de cultura, más bien anclada en una cultura *product-centric* se ve interpelada por el management brasileño como uno de los puntos de mejora de la compañía. En palabras del actual CEO de CVC Corp., Leonel Andrade, “todas las empresas de CVC tienen la falencia de no conocer a sus clientes. Debemos esforzarnos por entenderlos, para construir una relación a largo plazo que otorgue mayor valor a la compañía”.

Otro de los factores que impulsan el análisis del modelo customer centric en Ola, y por ende el estudio de sus clientes, es el contexto económico mundial atravesado por la pandemia moderna más significativa de los últimos tiempos.

De un momento a otro, el mundo se puso en jaque frente a este enemigo invisible llamado COVID-19 y los sectores productivos tuvieron que improvisar estrategias para mitigar los daños económicos y sociales. El sector del turismo, ha sido sin dudas uno de los más afectados ante esta crisis. Aislamiento preventivo obligatorio, cierre de fronteras, limitaciones al viajar, miedo e incertidumbre, crisis económica recesiva y actividad nula en toda la cadena de valor del turismo son algunas de los factores causantes que hacen que el impacto del COVID-19 en el turismo internacional sea, hasta el día de hoy, incalculable.

El parate de la actividad económica en las empresas del turismo despierta algunas incertidumbres sobre cómo será viajar post COVID-19. Sin embargo, y aquí lo positivo, también posibilita que las empresas hagan una pausa en su frenesí diario y les otorga un tiempo (valioso tiempo) de re-pensarse. Ellas en un nuevo escenario, sus estructuras, sus productos y servicios, sus procesos, sus formas de trabajo, sus canales de comunicación y atención. La lista podría seguir. Las empresas hoy tienen tiempo y la posibilidad de capitalizar la crisis en un auto conocimiento.

1.2 Justificación de las razones de estudio

Quienes nos encontramos trabajando comprometidos en las empresas, solemos diagnosticar e identificar con mucha claridad los aspectos de mejora inmediatamente ingresamos a trabajar en ellas. Tenemos ideas, proyectos y comprendemos la importancia de “movilizar” ciertos puntos de estancamiento. Sin embargo, pocas son las veces que actuamos en consecuencia y el día a día invade la agenda de trabajo.

Me motiva la realización de este trabajo de investigación precisamente por poder llevar adelante un proyecto que se enmarca en esos “aspectos de mejora” que diagnosticué cuando comencé a trabajar en Ola. El estudio y aprovechamiento de clientes. La maestría me acercó un marco teórico “Cultura Customer Centric” y el acceso a casos de empresas que han implementado y realizado este cambio radical.

Por último, me motiva saber que hay una decisión directiva de estudiar al cliente de Ola para cambiar el modelo organizacional hacia una cultura de Customer Centric. Contar con este respaldo hace que tenga sentido el estudio y dedicación.

1.3 Objetivo General

Identificar los clientes más valiosos para Ola Mayorista de Turismo, aquellos que la empresa debe colocar en el centro de la organización si decide abordar una cultura Customer Centric.

1.4 Objetivos Específicos

- Lograr un entendimiento del cliente de Ola Mayorista de Turismo, sus preferencias hacia la marca basado en lo simbólico y funcional.
- Determinar las variables de segmentación del cliente de Ola.
- Definir el target de Ola, en función de variables de segmentación seleccionadas.
- Sentar las bases para contribuir con estrategias futuras para la consolidación de una cultura Customer Centric en la compañía.

1.5 Estrategia metodológica

El abordaje metodológico utilizado fueron entrevistas en profundidad a clientes siguiendo una guía de pautas (ver anexo). La selección de la muestra estuvo a cargo de los comerciales de cada región y se compuso tanto de clientes de Ola como de clientes que dejaron de comprar en el último tiempo. En total se realizaron 14 entrevistas en profundidad:

- 6 entrevistas a dueños de agencias que son clientes de Ola, de localidades de Ciudad de Córdoba, Rosario, San Nicolás, Lomas de Zamora, Ciudad de Buenos Aires.
- 6 entrevistas a vendedores de agencias que compran en Ola, de localidades de La Pampa, General Cabrera (Provincia de Córdoba), Rosario, Ciudad de Córdoba.
- 2 entrevistas a dueños de agencias que no compran en Ola o han dejado de comprar, de las localidades de Ciudad de Córdoba y Vedia (Provincia de Buenos Aires).

Las entrevistas se realizaron a través del formato videollamadas con una extensión de entre 30 y 40 minutos. Las mismas fueron grabadas, bajo autorización de los entrevistados, con el objetivo de poder agilizar la toma de datos durante la entrevista y lograr una mejor escucha.

Con el objetivo de resguardar la identidad de los clientes se evitarán los nombres propios y nombres de agencias.

Como segunda fuente metodológica, se utilizó el estudio de satisfacción de clientes que la empresa desarrolló en el año 2019, basado en una encuesta cerrada a 258 clientes.

2. Definiciones introductorias

Este capítulo tiene por finalidad brindar un marco teórico, enfocando sobre aquellos conceptos que resultan claves a la hora de considerar una administración del negocio basada en el cliente. Para esto se tomarán dos grandes fuentes: Profesor Jay R. Galbraith y Profesor Peter Fader ambos estudiosos del Customer Centricity.

De Galbraith tomaré el libro “Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process” (2005) y de Fader el libro “Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage” (2012). En la lectura de ambos, he descubierto otros autores que también serán mencionados.

2.1 Cultura Customer Centric

La relevancia del cliente es, al día de hoy, un tema poco dimensionado a nivel empresarial. Si bien se reconoce la importancia de estudiarlos y comprenderlos, pocas son las empresas que realmente hacen foco en el cliente, bajo la certeza que cuánto más los conozcan mayor rentabilidad obtendrán. Y muchas menos son las empresas que construyen su cultura organizativa en función de ellos habiendo entendido que si no cuidan esos clientes, la estructura no subsistirá.

Jay Galbraith fue un estudioso de la teoría organizacional reconocido internacionalmente por acompañar a empresas ante el diseño de sus estructuras y cambio organizacional. Fue investigador en el Centro para la Eficacia Organizaciones de la Universidad del Sur de California (USC) y profesor emérito en el Instituto Internacional de Gestión de Desarrollo en Lausana, Suiza. Antes de unirse a la Facultad de la USC, dirigió su propia empresa de consultoría de gestión. También estuvo en la facultad de Wharton School en el Universidad de Pensilvania y la Sloan School of Management en el MIT.

Galbraith dedicó su vida al estudio de las organizaciones y en su último libro “Designing the Customer-Centric Organization” (2005) expone la importancia del Customer Centricity, en las organizaciones ya no como una posibilidad sino como un imperativo, como una necesidad de subsistencia de las empresas. El autor reconoce que la creación de una cultura centrada en el cliente es un desafío para las compañías modernas que se crearon bajo un modelo de gestión *product-centric*. Pasar de una cultura *product-centric* a una *customer-centric* implica no sólo un cambio organizacional sino un cambio de mindset tan drástico que no todas las empresas están preparadas para hacerlo. Una empresa centrada en el producto intenta encontrar muchos usos y clientes como sea posible para su producto, organiza su empresa, recopila información en torno al producto y las revisiones comerciales y discusiones se centran en él. En contraste, una empresa centrada en el cliente parte del entendimiento de la necesidad del cliente e intenta venderle la mayor cantidad de productos posibles trabajando fuertemente en la integración de ellos. Se recopila información y las ganancias se miden alrededor del cliente, las discusiones de gestión se centran en los clientes. (Galbraith, 2005).

Esa transición requiere que la compañía literalmente se organice alrededor del cliente, entendiendo que la organización no implica solo la estructura. En este sentido, Galbraith propone el modelo estrella para destacar las dimensiones de una organización. Cada dimensión debe ser coherente entre ellas y estar organizada en torno al cliente. Asimismo, las cuatro dimensiones inferiores de la estrella deben responder a la estrategia.

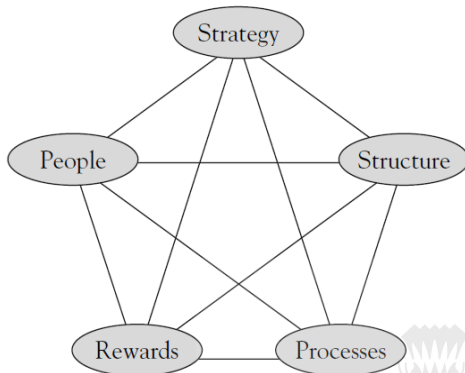


Fig. 1 Modelo de estrella
Fuente (Galbraith, 2005)

Según el autor, la *estrategia* es quien determina la dirección mientras que la *estructura* determina la ubicación de la toma de decisiones. Por su parte, los *procesos* de una empresa tienen que ver con el flujo de información bajo una mirada tecnológica mientras que los *sistemas de recompensas* son aquellos que influyen en la motivación de las personas para realizar y abordar objetivos organizacionales. Por último, las *políticas de personas* (recursos humanos), son quienes influyen en definir la mentalidad y las habilidades de los empleados (Galbraith, 2005).

En este cuadro, podemos resumir las principales diferencias en torno a estas dimensiones en una cultura *product-centric* y una *customer-centric*.

Tabla product centric vs customer centric			
		<i>Product-centric</i>	<i>Customer-centric</i>
Estrategia	Objetivo	El mejor producto para el cliente	La mejor solución para el cliente
	Oferta principal	Nuevos productos	Paquetes personalizados de productos, servicios, soporte, capacitación y consultoría

	Creación de valor	Productos novedosos, nuevas aplicaciones, nuevas funcionalidades	Personalización para la mejor solución
	Cliente más importante	Cliente más avanzado, más sofisticado	Cliente más rentable, más leal
	Prioridad	Portfolio de productos	Portfolio de clientes
	Pricing	Precio del mercado	Precio por valor, riesgo
Estructura	Organización	Centros de beneficio por producto	Segmentos de clientes, centros de beneficio por cliente
Procesos	Procesos clave	Desarrollo de nuevos productos	Gestión de relaciones del cliente, desarrollo de soluciones
Recompensas	Métricas	Números de producto, Resultados por producto, Participación del mercado	Participación del cliente, satisfacción de clientes, retención del cliente, Valor del ciclo de vida del cliente
Personas	Enfoque	Poder en las personas que desarrollan producto	Poder en las personas que gestionan la relación con los clientes y tienen gran conocimiento de sus negocios
	Procesos mentales	Pensamiento divergente: ¿cuántos usos para este producto?	Pensamiento convergente: ¿qué combinación de productos es mejor para el cliente?

Enfoque de ventas	Del lado del vendedor	Del lado del comprador
Cultura	Cultura de nuevos productos: abierto a nuevas ideas, experimentación	Cultura de la gestión de relaciones: Buscar formas de satisfacer al cliente

Fig. 2 Tabla Product-centric vs Customer-centric
Fuente: Elaboración propia en base a Galbraith, 2005

Peter Feder es otro estudioso que nos brinda claridad sobre el concepto de Customer Centricity desde una mirada más relacionada con el Marketing, su área de expertise. Fader es profesor e investigador en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y toda su experiencia se centra en el análisis de datos de comportamiento para comprender y pronosticar las actividades de compra de los clientes.

Para abordar el tema, Fader (2012) rescata primero la necesidad de entender quién es mi verdadero cliente. ¿Quién es el cliente que quiero poner en el centro de mi organización? ¿Son todos mis clientes? En este sentido, enfatiza en que el foco debe estar puesto sobre aquellos clientes que mayor rentabilidad traen a mi negocio o bien pueden traer. Para esto es necesario medir la relación con este cliente a través del *Customer Lifetime Value* (CLV) y aplicar una serie de herramientas que permitan obtener un mayor entendimiento del cliente para poder buscar nuevos clientes como él.

Por otro lado, el autor distingue las compañías que son *customer-friendly* de las *customer-centric*. Mientras las primeras suelen preocuparse por la atención, mejoran su servicio constantemente y organizan sus productos en torno al cliente, un claro ejemplo es Starbucks, las segundas seleccionan clientes que merecen un trato especial por aportar más valor a la compañía y les brindan un servicio mejorado o diferencial, un ejemplo puede ser las aerolíneas. Esto no significa que la empresa brinda un mal servicio a todos los clientes, simplemente que brinda un mejor servicio a algunos.

2.2 Datos, Análisis y Tecnología para el Customer Centric

Una cultura Customer Centric se construye sobre una gestión analítica de la relación con la cliente atravesada por datos, análisis y tecnología. En otras palabras, sobre un CRM.

Un error común es pensar en CRM sólo como la herramienta tecnológica o sistema que recopila datos. Más bien puede decirse que es una combinación de procesos de negocio y tecnología que permite comprender a los clientes para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocio. (Greenberg, 2003). El fin último de la creación de un CRM tiene que ver con crear relaciones de aprendizajes con los clientes, que se retroalimentan y evolucionan para lograr mayor rentabilidad y oportunidades de negocio. Al lograr este tipo de relaciones ambos ganan, clientes porque su experiencia de compra es cada vez más eficiente (la empresa se anticipa a sus necesidades) y empresa puesto que puede adaptar sus respuestas, productos y servicios a su cliente logrando fidelización.

Desde esta perspectiva, el CRM puede ser descompuesto en tres áreas funcionales: relacional u operacional (front-office), analítico (back-office) y tecnológico.

El CRM operacional, de front-office, involucra todos los procesos, sistemas y parte de la organización que está en contacto directo con el cliente. Podemos entender como canal de contacto con el cliente la fuerza de ventas, websites, e-mail y mail, redes sociales, atención al cliente, etc. En este sentido, esta área funcional debe no sólo encargarse de gestionar estos canales sino además de asegurar la retroalimentación volcando toda la información obtenida del cliente en los sistemas (Bonal, 2014).

En contraposición, el CRM analítico, de back-office, se dedica a entender las acciones de los clientes que ocurren en cada punto de encuentro, con el fin de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen el comportamiento de los datos en un determinado contexto. Esta área de CRM emplea tecnología de Business Intelligence (BI, o inteligencia de negocios).

Conjuntamente, estas dos áreas permiten que el CRM sea una tecnología habilitadora para la personalización de las necesidades de los clientes, a través de la utilización de procesos y aplicaciones operacionales de front-office para contactarse con ellos, y con la información derivada del análisis analítico que implica el back.

2.3 Marketing relacional

Al igual que los productos, la relación con los clientes puede, y debe, ser diseñada y gestionada por la empresa. Marketing relacional, o marketing uno a uno, basa su teoría en que las empresas obtienen mayores márgenes y niveles de lealtad estableciendo relaciones de un alto nivel de calidad con los clientes, con el foco puesto en una relación a largo plazo.

Este enfoque es complementario a la cultura customer centric donde aquellos clientes que mayor valor aportan a la empresa son vistos como *partners* en la creación de valor, de modo que los productos y servicios ya no se producen masivamente para un mercado anónimo, sino que se proveen después de un proceso de interacción y conocimiento del cliente.

El desafío del marketing relacional es que la relación trascienda el conocimiento y vínculo personal con el comercial y se logre efectuar entre la empresa y el cliente.

En este sentido, para llevar adelante un programa de marketing relacional, existen cuatro acciones básicas que hay que tener en cuenta (Rogers, 2000):

1. **Identificación.** Resulta clave poder reunir toda la información de los clientes, demográfica, psicográfica (preferencias, comportamientos), de consumo, interacciones y transacciones realizadas como primer paso en la construcción de una relación uno a uno. Es importante llevar este proceso de identificación en todos los puntos de contacto que tiene el cliente para con la empresa y no sólo, por ejemplo, en la relación con el área comercial.

2. **Diferenciación.** Habiendo identificado a los clientes será posible cumplir con el siguiente paso, que será diferenciar, encontrando aquellos clientes con mayor valor, mayor potencial o mayor valor estratégico para luego poder segmentarlos en relación a las estrategias que formulemos.

3. **Interacción.** Una vez que la empresa detecta aquellos clientes que tienen mayor valor, comenzará a mejorar la eficacia de las relaciones con los clientes. De esta manera, la empresa comenzará a interactuar con el cliente, con el objetivo de incrementar su rentabilidad, pero esta interacción será gestionada, medida, de manera que la información sea asertiva para el cliente y se encuentre en el momento y lugar necesario para él.

4. **Personalización.** Conociendo las necesidades de nuestro cliente, entendiendo qué valor aportan a la compañía y respetando un circuito de comunicaciones establecidas deberíamos poder personalizar al máximo el portfolio de productos y servicios que ofrecemos a nuestros

clientes. Cuanto más personalizado, más valor percibe el cliente y mayor predisposición a gastar tiene.

Entendiendo las definiciones planteadas a lo largo del capítulo alguien podría preguntarse ¿qué diferencia existe entre el marketing relacional y la cultura Customer centric? ¿Resultan dos estrategias complementarias o más bien dos terminologías diferentes para un mismo significado?

Si bien ambos conceptos ponen en valor al cliente, podemos garantizar que la cultura Customer Centric profundiza su entendimiento superando la estrategia de marketing relacional para alinear toda la estructura organizacional en función del cliente y su conocimiento. Siendo un tanto reduccionistas podemos realizar la siguiente analogía: mientras que el Marketing Relacional es el *cómo*, una técnica para lograr mayor rentabilidad del cliente, la Cultura Customer Centric es el *que*, aquel sentido de organización y estructura que la empresa busca no sólo mantener una relación de valor en el tiempo sino lograr que toda la organización esté involucrada en una visión única del cliente, garantizando procesos e integraciones de la empresa en torno a ello.

2.4 Customer Journey

Hemos dicho que al igual que con los productos, las relaciones con los clientes pueden y deben ser manejadas. El Customer Journey es la representación visual del recorrido que realiza un cliente en sus interacciones con la compañía, permitiendo entender cómo percibe su relación con la empresa, identificando metas, objetivos. Existen diversos modelos para representar el customer journey del cliente, lo importante es que cumplan con la representación entera del recorrido que realiza el cliente, considerando los diversos puntos de contacto con los procesos internos de la compañía.

Una vez diseñado este viaje del cliente se activarán un conjunto de planes, iniciativas y decisiones para asegurar el objetivo de la experiencia de cliente que se quiera generar y la consistencia en todos los puntos de contacto con la empresa.

2.5 Tasa de abandono de clientes (Churn Rate)

Otra fórmula necesaria para el entendimiento y valoración de clientes es la tasa de abandono de los clientes en un período de tiempo determinado. El índice de abandono proporciona información

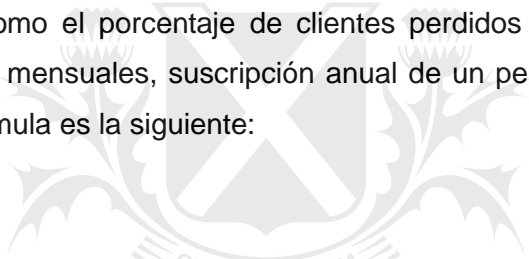
sobre el porcentaje de clientes de la empresa que se retiró de los servicios ofrecidos. Este índice se aplica con mayor frecuencia en empresas B2B y empresas de servicios, especialmente aquellas en las que el servicio al cliente tiene una naturaleza repetitiva. El índice de abandono puede ser examinado en dos maneras (Kozielski, 2008):

1) Estática: muestra la tasa de pérdida de clientes a largo plazo como resultado de penetración en el mercado por competidores o productos sustitutos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Churn (static)} = \frac{\text{Number of customers who gave up the services of the company}}{\text{Total number of customers}} \times 100\%$$

Fuente: Kozielski, 2008

2) Dinámica: se calcula como el porcentaje de clientes perdidos que, después del contrato vencimiento (como boletos mensuales, suscripción anual de un periódico, entre otros) no han decidido extenderlo. La fórmula es la siguiente:


$$\text{Churn (dynamic)} = \frac{\text{Number of customers who did not extend the agreement}}{\text{Total number of customers}} \times 100\%$$

Fuente: Kozielski, 2008

2.6 Segmentación y targeting

Tal como se ha visto a lo largo del capítulo, una cultura Customer Centric estructura su organización en torno a aquellos clientes valiosos, elegidos por ser quienes agregan mayor valor a la compañía y no a todos sus clientes. Para seleccionar esos clientes objetivos (targeting) la compañía debe primero ser capaz de medir su rentabilidad, pero también de conocerlos para obtener segmentos claros y diferenciados entre sí. El objetivo es agrupar clientes en grupos que difieren claramente entre sí pero que muestran una gran homogeneidad al interior del grupo.

Según el Profesor Robert J. Dolan (2000) podemos distinguir entre dos grandes grupos de segmentación.

- Segmentación basada en los beneficios buscados por los clientes.
- Segmentación basada en características observables de los clientes.

Según su teoría, quienes suelen estar al frente del equipo de Marketing basan principalmente la segmentación sobre características observables (demográficas, geográficas, de comportamiento). Si bien éstas son claves, lo rico del análisis resulta del cruce de variables, entre observables y de beneficios buscados por el cliente. El proceso de segmentación puede parecer bastante sencillo, pero en la práctica requiere experiencia y creatividad. Una vez realizado, la empresa debe “seleccionar” aquel mercado objetivo según ciertas consideraciones como el probable rendimiento financiero del segmento, los recursos necesarios disponibles para dirigirse, las metas corporativas de la empresa y, sobre todo, los criterios de compra del mercado objetivo en relación con los puntos fuertes y débiles de la empresa en comparación de la competencia (Dolan, 2000).

Resumen del capítulo

Los diversos conceptos abordados en este capítulo nos ayudan a lograr comprender el valor que tiene un cliente, la necesidad de centrar la organización en él y las diversas métricas y herramientas que colaboran a asignarles un valor monetario para lograr segmentarlos y jerarquizarlos. Luego, sobre esos segmentos de clientes objetivos (targeting) se pensarán diversas estrategias que logren sostener y acrecentar el valor percibido por aquellos clientes, a través de estrategias de retención y fidelización.

3. Análisis del entorno

Antes de comenzar a realizar el análisis de entorno y mercado quisiera aclarar que las consecuencias que trae aparejada la pandemia COVID-19, aún inciertas, será un factor más y no el único en relación al análisis del turismo emisor. En este sentido, intentaré recuperar el contexto anterior a la pandemia, incluyendo factores previos a covid.

3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía y se encarga de analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos,

ecológicos y legales que pueden influir en la empresa en un momento determinado. Usualmente suele realizarse antes de cualquier análisis interno y sirve de base para el análisis y la toma de decisiones.

Factores Políticos

Desde hace algunos meses, la industria del turismo en Argentina atraviesa incansablemente una serie de impactos negativos, algunos preexistentes relacionados con la crisis económica y escasez de divisas en el país y otra consecuencia de la pandemia. A continuación, se detallan los principales factores políticos que condicionan el entorno.

- **Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS)** que establece un recargo del 30% en la adquisición de moneda extranjera para ahorro y compra de bienes y servicios en el exterior. Este impuesto entró en vigencia el 23 de diciembre del 2019 según resolución 4659/202 del Boletín Oficial.
- **Cierre de fronteras** desde el 27 de marzo 2020 hasta noviembre 2020.
- **Prohibición de vuelos comerciales internos e internacionales** desde marzo hasta noviembre 2020.
- **Parcial apertura de vuelos a partir de noviembre 2020.** Pocas frecuencias y rutas habilitadas.
- **Límite mensual para compra de dólares** de US\$200 (o el equivalente en la moneda extranjera que corresponda) para las personas físicas.

Factores Económicos

A nivel económico el sector del turismo también ha sido fuertemente impactado.

- Recesión económica que comienza en el 2018, se profundiza en el 2019 con una caída del 2,1% de la actividad productiva y se agudiza en 2020 con la pandemia (estimación de caída anual del 12% del PBI)
- **Contracción del turismo internacional mundial en un 80% durante el 2020.**
- **Desempleo e Inactividad en el sector.** La Cámara Argentina de Turismo (CAT) confirmó que se perderán 200.000 puestos de trabajo en el sector debido a la pandemia y falta de actividad por cierre de fronteras.
- **Paquete de políticas económicas del gobierno** (Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional N° 27.563) como ayuda e impulso del sector durante la pandemia.

- **Constante devaluación del peso argentino vs dólar afectando directamente al sector.**
- **Pérdida de poder adquisitivo de los argentinos**, impactando de lleno al turismo internacional.
- **Achicamiento de la clase media y aumento de la clase baja.**

Factores Sociales

En relación a lo social, la pandemia deja al descubierto cierto aceleramiento en torno a tendencias y cambios de hábitos de consumo que se venían gestando en el consumidor de manera aislada. El cierre obligatorio de muchas tiendas físicas y la cautela presente en la sociedad por la posibilidad de contagio llevó a los consumidores a volcarse al ecommerce no sólo para consumo de productos sino también de servicios.

Entre algunos de los factores sociales que determinan el entorno del turismo podemos mencionar:

- **Nuevo consumidor, informado**, empoderado en torno a las decisiones de compra y comparador de precios nato.
- **Mayor predisposición al gastar en viajes en la generación Z.** Según una investigación que llevó a cabo la compañía Booking a nivel mundial, lo que más desean los jóvenes de la generación Z (aquellos que nacieron entre 1994 y 2005 y que ahora tienen entre 16 y 24 años) es “viajar y conocer el mundo” (81%) . El viajar se vuelve una actividad prioritaria y prácticamente un sentido de vida para las nuevas generaciones.
- **Períodos vacacionales más cortos.** Promedio 7 a 10 días para destinos de playa (antes 15 días) y 20 días promedio para Europa (antes 30 días).
- **Nuevo formato de viaje, “escapadas”.** Debido a la recesión, crece una nueva forma de viajar en formato “escapadas”, vacaciones de entre 3 y 5 días a países limítrofes o bien al interior del país.
- Se sigue priorizando viajar en una clase media/media-alta pero ya no son viajes tan seguidos y todos al exterior, solo **un viaje al exterior cada dos años o bien uno por año en los sectores sociales de clase media alta.**
- **Se asienta pos pandemia el crecimiento del turismo nacional que ya era una tendencia en 2019, pre pandemia** (había incrementado un 13% vs 2018).
- Cambios abruptos en la forma de relacionarse y comunicarse: videollamadas, teletrabajo/home office, Clases virtuales, Compras-Trámites Online.

- **Viajero que planifica menos.** Previo a la pandemia, el viaje se planificaba meses, incluso años antes de realizarlo. Se cree que post pandemia el consumidor planificará menos sus vacaciones y será más impulsivo en la compra.

Factores Tecnológicos

Si bien la tecnología y Turismo están íntimamente relacionados desde hace tiempo, la llegada de internet al sector ha modificado la industria radicalmente, tanto en la etapa previa del viaje como de compra o incluso en destino. Algunos factores tecnológicos que impactan directamente en el entorno del turismo son:

- **Gran impulso del marketing de contenido.** También llamado Content Marketing, en los últimos dos años se dio un boom en este tipo de promoción que permite inspirar a viajar y vivir experiencias únicas a través de las redes sociales y contenido creativo. Cada vez más, aerolíneas, operadores, cadenas hoteleras y hasta incluso Secretarías de Turismo complementan sus estrategias de marketing con estrategias de contenido basadas principalmente en influencers. Este tipo de publicidad se posicionó en turismo como una de las más efectivas, por un lado por la alta credibilidad que suelen tener los influencers sobre sus audiencias pero además por la curación de los contenidos.
- **Planificación y proceso de compra 100% online.**
- **Realidad aumentada y realidad virtual** al servicio de la promoción. Cada vez más esta tecnología se utiliza como medio de promoción de destinos, cadenas hoteleras, museos, entre otros.
- **Conectividad 100% e Internet de las cosas (IoT).** Cambio de paradigma en torno al acceso a internet, ahora mayor accesible y gratuito. Por otro lado, comienzo de implementación de IoT aplicado al sector, en hoteles, aeropuertos, con valijas, entre otros.

Factores Ecológicos

- **Los desastres naturales** que condicionan los destinos de vacaciones. Ejemplo: invasión de sargazo 2019 en playas Mexicanas.
- **Mayor conciencia y acción por parte de los actores del turismo** para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como la preservación de la vida submarina. Ejemplo: cadenas hoteleras que dejan de entregar botellas de plástico individuales o sorbetes.
- **Surgimiento de hoteles “eco friendly” de categorías 5 estrellas.**

Factores Legales

- Según **Resolución 195 del Ministerio de Turismo y Deportes**, las agencias de viajes que no puedan cumplir con los requisitos para su funcionamiento a causa del coronavirus podrán suspender su actividad y cerrar hasta fin de año.
- **Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS)** según resolución 4659/202 del Boletín Oficial que recarga un 35% sobre la adquisición de servicios turísticos al exterior.

3.2 Tendencias y situación post COVID-19 para Turismo en Argentina

El brote mundial de COVID-19 ha frenado la actividad económica del mundo, limitando la producción de todo tipo de industrias, causando millones de desempleos, afectando bolsas internacionales, haciendo caer el precio del petróleo y perjudicando fuertemente el consumo. Sus consecuencias a corto y mediano plazo son aún incalculables puesto que el virus sigue vigente y en crecimiento en algunos países. Aún así, se puede garantizar que el turismo ha sido uno de los sectores más afectados, provocando una caída del 22% en las llegadas de turistas internacionales durante el primer trimestre del 2020 a nivel mundial, con un posible declive anual de entre el 60% y el 80% en comparación con las cifras de 2019, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Su reactivación será paulatina y dependerá, en primera medida, de las restricciones de viajes a nivel gubernamental que se impongan, como las aperturas de fronteras, la colaboración público-privada para proporcionar liquidez y la definición e implementación de los protocolos relativos a salud en toda la cadena de valor.

En una segunda etapa, será clave restablecer la confianza en torno a la seguridad de viajar. Según la OMT, esto puede lograrse suministrando información clara a los viajeros sobre las medidas existentes de seguridad, ofreciendo información completa sobre los derechos, asistencia y garantías si enferman en viaje, proporcionando protocolos de seguridad e higiene para reducir los riesgos en cada etapa del viaje y creando campañas de comunicación orientadas a forjar la confianza y empatía.

Ahora bien, aunque estas etapas se cumplan y el turismo poco a poco comience a reactivarse ¿qué cambios sufrirá la actividad y qué tendencias se pueden anticipar? ¿Cambiará la forma de

viajar y nuestras decisiones en torno a la elección del viaje? ¿qué se priorizará? Dichas respuestas serán de utilidad a la hora de pensar estrategias de negocio a futuro. Algunos de las tendencias que podemos anticipar en Argentina son:

La recuperación del turismo interno o de proximidad. Esta tendencia que se venía dando en Argentina, principalmente por motivos de recesión económica, se acelerará y al menos en un futuro post pandemia se espera una fuerte orientación hacia el turismo interno. Bariloche, Ushuaia, Calafate, Iguazú y Salta son algunos de los destinos elegidos en la Argentina.

Tarifas flexibles con posibilidad de reprogramación sin costo. El recurso de otorgar “tarifas flex” como son llamadas en la jerga del turismo es una herramienta que llegó para quedarse, demandada por el usuario que no quiere correr riesgo a la hora de viajar por miedo a futuras cancelaciones.

Impulso del turismo sustentable y experiencias al aire libre. Otra tendencia que se acelerará post pandemia es un tipo de viaje más consciente, principalmente en lugares naturales, alejados de las grandes conglomeraciones, dando prioridad al aire libre y contacto con la naturaleza. Esta corriente de turismo sustentable se venía promoviendo, incluso por operadores reconocidos como Europamundo, que invitan a hospedarse en pueblos alejados de los epicentros turísticos y a recorrer rutas alternativas a las tradicionales.

Caravaning o viajes en MotorHome. Esta forma de viajar que garantiza el distanciamiento social, evita aglomeraciones y el uso del transporte público será una de las predilectas en los viajes post pandemia.

Mini vans en sustitución de micros. Usualmente las generaciones mayores eligen recorrer destinos en ómnibus, con guías personalizados y viajes muy sincronizados. Se cree que esta modalidad de viajes se verá afectada reduciendo la cantidad de personas en los micros o bien sustituyendo este tipo de transportes por mini vans, de no más de 6 o 7 personas.

Exigencia de sellos de calidad y seguridad en hoteles, transportes, restaurantes. Las medidas de seguridad sanitarias se deberán cumplir y los viajeros priorizarán lugares con sellos de calidad del estilo “safe and clean” donde la empresa contratada garantice cumplir con las medidas de higiene.

Reducción de los viajes corporativos. Si algo quedó al descubierto durante la pandemia es la potencialidad del teletrabajo, en torno al cumplimiento de objetivos y autogestión. En este sentido, se cree que los viajes corporativos (que suelen ser el 5to o 6to ítem de gasto para las empresas) estarán fuertemente restringidos post pandemia.

Revalorización del rol del agente de viajes. Se resignifica el rol del agente de viajes y vuelve a tomar un lugar prioritario frente a las OTAs (Online Travel Agencies) por brindar asesoramiento, confianza y contacto personal, valores que serán buscados y drivers de compra en un futuro post pandemia. Ahora bien, los agentes deberán priorizar los canales de atención online sobre los presenciales siendo que 6 de cada 10 argentinos continúan priorizando la compra a través de plataformas digitales, según el último informe de la consultora Kantar realizado en abril 2020.

Seguros de viaje. Los seguros de viaje van a cobrar importancia y ser un *must* en la contratación de un viaje. El mercado va a producir pólizas más completas para que la gente viaje más tranquila.

Cabe aclarar que estas son algunas de las tendencias que podemos anticipar. Posiblemente con el paso del tiempo algunas de ellas cobren más fuerzas, otras se modifiquen. Lo importante es atender dicha evolución para comprender las expectativas de consumo en la etapa post pandemia que serán aquellas que deba atender Ola Mayorista de Turismo a través de sus clientes target.

4. Análisis del mercado. Turismo emisivo.

4.1 Presentación de la industria.

El turismo es uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía mundial y en el último tiempo se ha transformado en una actividad con un rol importante para el crecimiento económico de muchos países.

En Argentina, según la investigación del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), la actividad turística contribuyó durante 2018 a la economía del país con 52 mil millones de dólares, cifra que representó 10% del PBI del país y que permitió la generación de 1.8 millones de empleos, es decir, 9.4% del total.

Turismo emisor en números

El turismo emisor son aquellos viajes que realizan los residentes de un país fuera del mismo por diversos motivos: vacaciones/ocio, visita a familiares, amigos, negocios/corporativos, entre otros. En nuestro caso, el movimiento de residentes en Argentina hacia el exterior.

Tomando cifras incluso anteriores a COVID-19, según las estadísticas de turismo internacional publicadas por el INDEC, en febrero 2020 las salidas al exterior alcanzaron un total de 350 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 14,3%. En los dos primeros meses del año, las salidas totalizaron 655,1 miles de turistas residentes y acumularon una caída interanual de 16,6%. Los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque representaron el 80,6% de las salidas de turistas residentes, tuvieron una disminución de 14,0% respecto al mismo período del año anterior en la Argentina¹.

Por su parte, en el mes de marzo las salidas al exterior alcanzaron un total de 137,7 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 64,5%.

En Abril, las salidas de turistas residentes al exterior fueron cero debido a las restricciones a la circulación de las personas en todo el país con el objetivo de reducir la exposición al contagio de la COVID-19 en el marco de la emergencia sanitaria.

¹ <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5e177ebda2a30256135835.pdf>

En conclusión, en el primer cuatrimestre de 2020, las salidas totalizaron 792,8 miles de turistas residentes y acumularon una caída interanual de 46,8%. El Aeropuerto Internacional de Ezeiza y el Aeroparque Jorge Newbery representaron el 80,6% de las salidas de turistas residentes, con una disminución de 46,1% respecto al mismo período del año anterior. El saldo de turistas internacionales en abril resultó nulo para toda la vía aérea internacional.

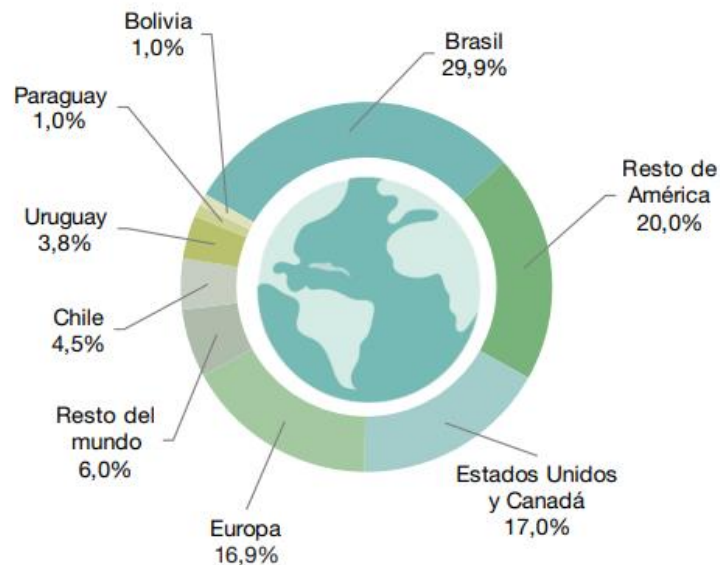
Aeropuertos internacionales	Turismo emisor*				
	Abril de 2020	Variación interanual	Ene-abril de 2020	Variación interanual	Participación ene-abril de 2020
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
Total	0,0	-100,0	792,8	-46,8	100,0
Ezeiza y Aeroparque	0,0	-100,0	638,9	-46,1	80,6
Córdoba	0,0	-100,0	63,3	-49,5	8,0
Mendoza	0,0	-100,0	22,5	-58,7	2,8
Rosario	0,0	-100,0	20,8	56,2	2,6
El Palomar	0,0	-100,0	33,7	-54,0	4,2
Tucumán	0,0	-100,0	6,1	-56,8	0,8
Salta	0,0	-100,0	5,1	-59,4	0,6
Resto de aeropuertos (*)	0,0	-100,0	2,4	-79,3	0,3

Flujo emisor de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional Abril y acumulado 2020

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

En relación a la distribución de turistas por destinos, el destino del viaje en el primer trimestre 2020 se distribuyó principalmente entre Brasil, 29,9%; países del bloque “Resto de América”, 20,0%; y “Estados Unidos y Canadá”, 17,0%².

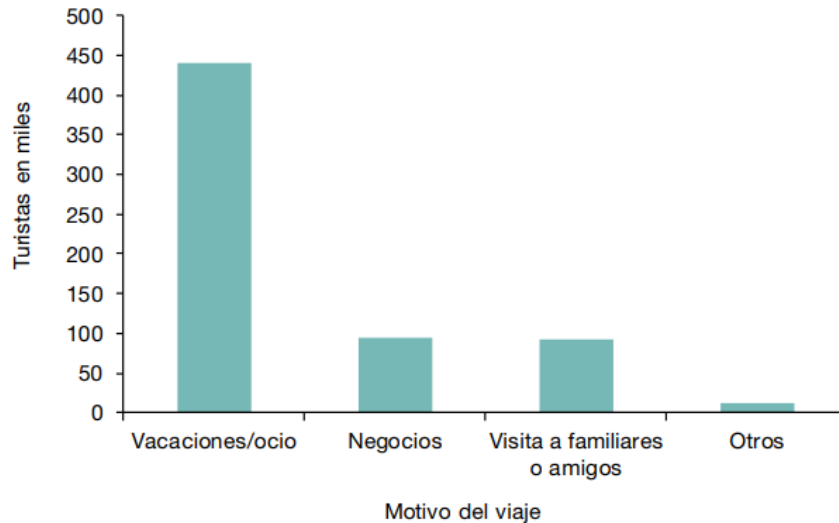
² https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_05_20D3E59FC724.pdf



Turismo emisor. Distribución de turistas por destino principal del viaje. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Primer trimestre de 2020.

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

Para concluir, según el mismo informe del INDEC, la estadía promedio fue 16,8 noches; aumentó 4,6% con respecto al mismo período de 2019. Los países que conforman el bloque “Resto del mundo” y Europa tuvieron las mayores estadías promedio, 28,9 y 24,3 noches, respectivamente. El gasto diario promedio fue 69,3 dólares y presentó una variación negativa de 21,4% en relación con el primer trimestre de 2019. El mayor gasto diario promedio se registró en “Estados Unidos y Canadá”, con 93,6 dólares; seguido por Chile, con 75,2 dólares. El 68,9% de los turistas residentes indicó que el principal motivo de su viaje fue “Vacaciones/ocio”, que disminuyó 29,8% con respecto al primer trimestre de 2019.



Turismo emisor. Distribución de turistas por motivo principal del viaje. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Primer trimestre de 2020.

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

Conclusiones sobre el turismo emisor

En la Argentina, el turismo emisor estaba en descenso incluso antes de la pandemia. Los números reflejan que la caída de residentes argentinos que viajaban al exterior descendía notablemente en 2020 vs 2019. Algunos de los factores a los que puede adjudicarse fue el fuerte debilitamiento de la economía durante 2019, año de elecciones presidenciales, y la creación del Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS), que estableció un recargo del 30% en la adquisición de moneda extranjera para ahorro y compra de bienes y servicios en el exterior afectando de manera directa al turismo emisor.

Este descenso de la actividad junto con los cambios de hábitos de consumo debe ser fuertemente atendidos en las estrategias que se creen para los clientes de Ola.

4.2 Cadena de valor

El operador mayorista de turismo, también llamado tour operador, es un eslabón de la cadena productiva del turismo muchas veces desconocido por el público en general. En términos simples, se trata de un actor encargado de disponibilizar en el mercado recursos turísticos (alojamientos, transporte, recreación, entre otros) a sus clientes, las agencias de viajes. Puede ser operador

mayorista si trabaja exclusivamente con agencias de viajes o mayorista y minorista en caso de ampliar su oferta al público en general. Los operadores mayoristas exclusivos se enmarcan dentro de lo que es el segmento business to business (B2B) de empresas.

Desde un análisis de la cadena de valor, se pueden identificar las siguientes actividades en la cadena de producción.



Cadena de valor del turismo emisor

Fuente elaboración propia

Consolidación y armado de productos suele ser la actividad característica de los operadores mayoristas quienes, por compra de servicios turísticos en volumen, riesgos asumidos por fijación de precios por compra a futuro, desarrollos tecnológicos integrados directamente con proveedores y mayores herramientas de promoción logran mejores acuerdos que las agencias particulares. Siguiendo un análisis Portiano, podríamos concluir que el valor del operador mayorista a la cadena de valor es el poder de negociación que tiene frente a los proveedores y que, de otro modo, las agencias de viajes por sí mismas no podrían lograr.

Una problemática y tendencia que se viene afianzando en ciertas industrias, y en la cual el turismo no es la excepción, es la sustitución de intermediarios y el “salto” de ciertos eslabones en la cadena de productiva. Gracias a la tecnología, actores que antes se encontraban alejados en la cadena hoy se encuentran de manera directa. Un ejemplo claro de ambas situaciones es una cadena hotelera que en vez de comercializar con el mayorista lo hace directamente con la

agencia minorista o incluso con el público final, a través de plataformas como Trivago o vendiendo servicios directamente a través de su página web.

Actores en la cadena de valor tradicional en turismo emisoro



Cadenas de valor alterada en turismo emisoro: dos variantes

4.3 Matriz competitiva, desde la perspectiva del mayorista

Si bien no existen números exactos y consolidados sobre la oferta de operadores mayoristas en Argentina, podemos mencionar los principales en torno al turismo emisoro y que compiten directamente con los servicios que ofrece Ola Mayorista de Turismo.

- **Juliá Tours.** Fundada en 1977, responde a Juliá España y su director en Argentina es Claudio Palacios. Cuenta con más de 200 empleados. Su fuerte es Europa, se destaca por una gran variedad de destinos, aunque en el último tiempo se consolidó como multidestino. Su principal mercado se encuentra en la provincia de Buenos Aires.
- **Free Way.** Fundada en 1980, pertenece a la familia Carey, de origen rosarino. Nació como empresa que emitía principalmente a Brasil, pero tempranamente fue abarcando diversos departamentos hasta convertirse en multidestino. Su actual Director General, Guillermo Cedaro, fue el ex Director General de Ola por más de 5 años.

- **Juan Toselli.** Inició su actividad en 1980, en la ciudad de Córdoba donde continúa su casa central y tiene 5 filiales en Rosario, Buenos Aires, Tucumán, Mendoza y Neuquén. En el último tiempo ha dado un salto tecnológico que le permitió ganar mayor mercado y destacarse sobre todo en la amplia variedad de oferta hotelera.
- **Top Dest.** Fundada en 1991 en Buenos Aires cuenta con 110 empleados distribuidos en sus sucursales de Capital Federal, Córdoba y Rosario. La firma nació como un fuerte emisor a Brasil y hoy tiene consolidado ese destino además de Caribe y Estados Unidos.
- **Piamonte.** Es una firma nacional familiar. Fundada en 1976, hoy está al frente Juan Carlos Tártara, y Carla Tártara es la CEO. Cuentan con más de 200 empleados, de larga trayectoria y departamentos muy especializados. Nació como emisor principalmente hacia Europa, aunque hoy es multidestino y también ha tenido períodos en los que intensificó su departamento receptivo.
- **Delfos.** Nació en 1998 con sede en la ciudad de Córdoba y al día de hoy tiene oficinas en Buenos Aires, Río Cuarto, Mendoza, Neuquén, Rosario, Santa Fe, Tucumán y Mar del Plata. Su principal mercado se encuentra en la provincia de Córdoba y NOA.
- **Aereo La Plata.** Empresa familiar, nació en la ciudad de La Plata con oficinas en todo el país. Principal actividad en provincia de Buenos Aires. Está creciendo fuertemente por la autogestión de su web.
- **Chasma.** Empresa de capitales cordobeses, comenzó a desarrollar sus actividades en abril de 2004 y actualmente es multidestino. Atiende principalmente a la región NOA.



El mercado mayorista de turismo se encuentra comoditizado. Los productos y servicios tienden a ser iguales entre sí y las barreras de entrada han caído dando lugar al ingreso de “competidores clónicos” que rápidamente encuentran su lugar en el mercado. Según los autores más extremistas, en este tipo de mercado las empresas pasan a ser zombies, muertos vivientes que arrastran sus productos intentando atraer clientes con propuestas débiles y sin atractivos.

El mayor diferencial en el mercado se encuentra en torno al valor tecnológico, aquellos mayoristas que logran desarrollar páginas web de compra autogestionables, de rápida ejecución, con productos cargados y precios actualizados e integradas con proveedores (en donde las reservas son automáticas) son los que se destacan. Por otro lado, la atención al cliente y capacidad de respuesta en torno a problemas que surjan con pasajeros en viajes también son factores valorados por las agencias de viajes y en donde el mayorista puede marcar una diferencia.

5. Análisis interno de Ola

5.1 Historia de la Empresa

Para explicar la historia de Ola Mayorista de Turismo es necesario remontarse al año 1966, donde José y Lidia Angeli fundan Transatlántica Viajes y Turismo en la ciudad de Rosario, Santa Fe. Dicha empresa, fundada con el objetivo de trasladar inmigrantes para visitar su país de origen (principalmente de la comunidad italiana que ellos formaban parte) se posiciona rápidamente en la ciudad destacándose por el acompañamiento que ofrecían.

Con el correr de los años, sus dueños comprendieron la necesidad de complementar sus servicios turísticos con la comercialización de moneda extranjera y en el año 1977 se anexó Transatlántica Agencia de Cambio, que luego se convirtió en Transatlántica Casa de Cambio. Con Transatlántica Cambio se abrió un camino hacia los servicios financieros. En 1987, el hijo del matrimonio Horacio Angeli se conforma como Agente de Bolsa, y sin demoras surge Transatlántica Sociedad de Bolsa convirtiéndose así en una de las empresas más importantes del grupo.

En 1994, la familia Angeli lanza al mercado OLA Mayorista de Turismo, demostrando su capacidad no solo para la comercialización sino también para la organización de paquetes, viajes, charters y demás productos turísticos. Al poco tiempo de su creación, OLA comenzó a desarrollar y ampliar sus servicios, no sólo para Transatlántica sino para otras agencias de viajes

de la ciudad. Con el correr de los años, la empresa se instaló en Córdoba y Buenos Aires para brindar servicio a agencias de todo el país.

En el año 2010 OLA logra lanzar al mercado su “buscador de paquetes” llamado internamente “motor”, desarrollo tecnológico que permitió un gran diferencial entre sus competidores. Cabe aclarar que esta herramienta fue desarrollada por Ellecktra, agencia de diseño y comunicación de Grupo Transatlántica, encargada hasta el día de hoy de los sistemas de la empresa.

Como hitos sucesivos al lanzamiento de su buscador se destacan dos desarrollos importantes en la historia de OLA, la implementación e-conecting de su plataforma (2013) para relacionar plataformas de proveedores y la implementación de FlyOla (2014), su sistema de ventas de aéreos que permitió afianzar la empresa en el mercado consolidador de aéreos.

En el año 2018 asume una nueva gestión a la Dirección de la empresa a cargo de Guillermo Monti, el ex CEO de Biblos y fundador de Avantrip. Bajo su dirección, OLA emprende una nueva etapa, con modalidad de oficinas openoffice y modelo de organización basado en la información.

En el año 2019 el grupo CVC Corp., un holding brasileño compuesto por empresas de viajes y turismo en diversos segmentos, adquiere el 60% de OLA por 14 millones de dólares (en el año 2018 había adquirido además el 60% de Biblos y Avantrip -Grupo Bibam-, por 5,4 millones de dólares). A finales de ese mismo año, CVC completa su estrategia de expansión en Argentina comprando el 100% de Almundo por 77 millones de dólares, uno de los players más importantes del mercado turístico, con presencia en Argentina, Brasil, Colombia y México.

De esta manera, OLA pasó a formar parte del grupo de turismo más importante de la región (junto con Despegar, cada uno con el 17% del mercado local), modificando no sólo su estructura organizacional sino planteando estrategias de sinergia entre las empresas de su mismo grupo.

5.2 Estructura interna

Estructuralmente la empresa está organizada entre las siguientes áreas y funciones:

- Directora General
- Sector Comercial: está conformado por áreas comerciales en las regiones de Córdoba, Rosario y Buenos Aires. Es el sector encargado de comercializar los productos y servicios y brindar atención comercial a las agencias de viajes. Las áreas comerciales están

compuestas por un sector de ventas terrestres, ventas aéreas y promociones (ejecutivos que visitan a agencias y mantienen el contacto con los empleados).

- Marketing: es un área relativamente nueva en la organización, tiene solo 3 años. Anteriormente las acciones comunicacionales se tercerizaban con una agencia creativa. El área desarrolla la estrategia de imagen y posicionamiento de la empresa. Se encarga tanto de campañas comerciales como institucionales. Brinda soporte a otras áreas y unidades de negocio como Transatlántica Viajes y Transatlántica Corporativos.
- Contrataciones: son los encargados de cerrar los acuerdos comerciales con los proveedores (cadenas hoteleras, aerolíneas, empresas de asistencia médica, transporte, entre otras).
- Producto: se encargan del análisis y comparación de producto con la competencia. Son quienes fijan el pricing y margen de los productos. Se encargan de disponibilizar los productos en la web de Ola para que puedan ser comprados.
- Sector de RRHH: Al igual que Marketing es un área relativamente nueva en la compañía. Se encargan del trabajo soft de recursos humanos dado que la parte administrativa se terceriza en otra empresa del Grupo Transatlántica.
- Operación Central: Es el área que brinda soporte de atención a pasajeros en destino y procesa las reservas realizadas.
- Proyecto web: Es el área que implementa las mejoras tecnológicas de Ola y es el nexo entre Ellecktra (agencia donde están los desarrolladores propiamente dicho) y las necesidades de la empresa.
- Planificación y Análisis Financiero: Es el área encargada de realizar los reportes financieros de la compañía.
- Enjoy 15: es una unidad de negocios con su propio departamento comercial que ofrece viajes a Disney para quinceañeras tanto a través de agencias de viajes como de oficinas propias.

Cabe destacar que tanto la parte hard de recursos humanos (liquidación de sueldos) como Administración y Finanzas (Pago a proveedores, Facturación, Tesorería y Compras) son actividades tercerizadas en T-Servicios, empresa de Grupo Transatlántica.

Ola cuenta con tres oficinas y representantes comerciales en Mar del Plata, La Plata y Neuquén.

La Casa Central de Ola se encuentra en Rosario, donde se nuclean las áreas de servicio como RRHH, Operación Central, Proyecto Web, Marketing y Producto junto con el área comercial de

la región Rosario y NEA. En dicha oficina trabajan alrededor de 180 personas. En otra oficina de la misma ciudad se encuentra el área de Enjoy 15 con venta al público.

En las oficinas de Córdoba trabajan 45 personas abocadas principalmente a la función comercial que atiende la región de Córdoba y NOA del país.

En las oficinas de Buenos Aires en microcentro trabajan 40 personas entre el área de Contrataciones y el área comercial que atiende la región de Buenos Aires y Patagonia del país.

5.3 Productos y Servicios

El siguiente apartado tiene como finalidad comprender la empresa Ola desde la perspectiva del producto y servicio que ofrece.

Mix de productos

Podemos afirmar que el producto turístico es complejo y dinámico. Complejo, por las variantes de su composición (Ejemplo: una habitación en un hotel puede definirse según cantidad de camas - simple, doble, cuádruple-; el tipo de servicio -deluxe, standard, suite-; la ubicación que tiene -interior, vista al mar-; entre otros), dinámico por la fluctuación del precio en función a la demanda, las temporadas de venta y el valor del dólar.

De manera resumida, los productos que ofrece Ola al día de hoy son:

- Aéreos, regulares o de cupos. Regulares son aquellos que las aerolíneas disponibilizan en sus propias páginas web y se replican de manera prácticamente igual en la web de Ola. Los cupos son aéreos comprados para volar a futuro, con hasta seis meses de anticipación, a través de los cuáles Ola se compromete a vender cierta cantidad de pasajeros para que se le respete la tarifa acordada con la compañía aérea.
- Salidas Grupales con coordinación, son productos armados 100% por Ola, con acompañamiento guiado durante todo el recorrido.
- Alquiler de autos
- Hoteles, al igual que con aéreos, algunos de ellos son “cupos hoteleros” y otros regulares.
- Cruceros
- Paquetes con múltiples orígenes, es el principal producto de Ola. Se trata de un producto compuesto por hotel + cupo aéreo + traslado + asistencia médica. Estos paquetes suelen venderse principalmente a Caribe y Brasil volando desde diversas partes del país.

- Trenes
- Servicio de Asistencia Médica.
- Enjoy 15, es un producto dirigido 100% a quinceañeras para que puedan cumplir su deseo de viajar a Disney.

Además de las tarifas y armado de productos, una de las características más valoradas por el cliente es la disponibilidad de estos productos en la web de Ola. La carga y actualización de las tarifas en la web está a cargo del área de Producto y es un trabajo 100% manual. Por otro lado, Ola cuenta con integraciones directas con proveedores específicos principalmente cadenas hoteleras o proveedores de circuitos.

En cuanto a la distribución por destinos, podemos decir que en un escenario pre pandemia, Caribe se lleva el 44% de las ventas de Ola, Brasil 8%, Europa 15%, USA 11%, Argentina 4% y resto del mundo 8%.

Servicios

Ola acompaña su mix de productos con una cantidad de servicios orientados al cliente que mejoran su experiencia de compra y atención. A fines prácticos podemos dividir estos servicios en dos grandes grupos: *Servicios tecnológicos*, tienen como objetivo facilitar la experiencia de búsqueda, cotización y compra de servicios turísticos con un fuerte foco en la autogestión. Son servicios que se actualizan y mejoran constantemente. *Servicios comerciales*, su principal función es retener y fidelizar a las agencias con un fuerte foco en la atención personalizada.

Los servicios tecnológicos son aquellos desarrollados a lo largo de la historia de Ola que implican un desarrollo web. De cara al cliente se las denomina Herramientas Tecnológicas y tienen que ver con herramientas gratuitas que se le otorgan al cliente para facilitarles ciertas tareas. Las herramientas tecnológicas son:

- Ola Plus: A través de simples pasos, permite que la agencia que no cuente con página web pueda crearse una incluyendo un formulario de contacto, integración con redes sociales, administración, consultas de reservas, y más. Por otra parte, la agencia que cuente con página web puede integrar un buscador para buscar, cotizar y reservar productos de Ola.
- Ola Click: Es un multiproveedor de hoteles desarrollado por Ola que agrupa los mayores brokers hoteleros del mercado (Expedia, Booking y hoteles de contratación propia de

Ola). Esta herramienta brinda la oportunidad de buscar, cotizar y reservar hoteles facilitando siempre el mejor presupuesto.

- Fly Ola: Es el sistema de búsqueda, reserva y emisión de aéreos que permite consultar la disponibilidad real en aéreos sin saber de Amadeus o Sabre, sistemas habituales de búsqueda para los agentes de viajes. A lo largo de los años, este sistema fue adquiriendo aceptación de las agencias y Ola fue realizando actualizaciones.
- Reservas web: Es el buscador de paquetes de Ola que permite buscar, cotizar y reservar productos viendo en tiempo real la disponibilidad de los productos.
- Aula V: Es una plataforma de e-learning lanzada al mercado en el 2019 que tiene como objetivo brindar el servicio de capacitación a distancia a las agencias. Esta plataforma, nuclea cursos brindados por proveedores y personal de Ola y ha adquirido especial relevancia en época de pandemia.

Los servicios comerciales suelen otorgarse según el tipo de clientes según el criterio de cada comercial.

- Capacitaciones presenciales. Estas capacitaciones son de diversas temáticas y suelen ser brindadas por proveedores o personal de Ola.
- Ploteo de vidrieras.
- Merchandising y folletería. Según la importancia del cliente, el merchandising puede personalizarse.
- Invitación a eventos de relacionamiento. Auspiciados por alguna cadena, aerolínea u operador, en el rubro del turismo suelen realizarse múltiples eventos de relacionamiento como Happy Hours, Actividades recreativas, Almuerzos o Cenas entre otros.

5.4 Matriz FODA

La matriz FODA es quizás una de las más reconocidas en el mundo por sus implicancias estratégicas. Consiste en un esquema de variables que permite observar los factores internos de una organización, sus fortalezas y debilidades, en conjunto con las amenazas y oportunidades del entorno en el que la compañía se encuentra inmersa.

Según lo explicado y analizando sobre Ola, podemos dar cuenta de las siguientes variables.

Fortalezas

- Presencia en todo el país
- Alto poder de negociación con los proveedores
- Sistemas y herramientas tecnológicas actualizadas y valoradas por el cliente.
- Alto nivel de satisfacción de sus clientes (NPS 74 según última encuesta de satisfacción a clientes en el 2019)
- Operador líder, buena imagen y reputación.
- Alto nivel de valoración de sus colaboradores (Resultado 65% Trust of Index según encuesta de Great Place to Work® realizada en el 2019)

Oportunidades

- Menores players en el mercado debido a la crisis económica por COVID -19.
- Exploración de nuevos nichos de mercados o productos alineados con las tendencias post pandemia.
- Por la baja actividad y el tiempo disponible en algunas áreas, revisión de los objetivos de las áreas, armado de indicadores, revisión de estructuras.
- Sinergias comerciales con empresas del Grupo (Al mundo, Bibam).
- Sinergias en contrataciones de servicios turísticos con CVC.
- Incorporación de metodologías ágiles para trabajar proyectos.

Debilidades

- Falta de estudio de clientes y segmentación
- Falta de gestión basada en información
- Estrategia marcaria débil y sin concordancia de presupuesto.
- Pocas herramientas de retención hacia los colaboradores (sistema de carreras, beneficios, sistemas de bonos, entre otras).
- Área de Sistemas y Área de Administración y Finanzas tercerizadas sin poder tener el 100% del control.
- Empresa tradicional reacciona de forma lenta o moderada ante los cambios.

Amenazas

- Surgimiento de economías colaborativas que atentan contra los intermediarios.

- Crisis económica nacional con fuerte impacto en el turismo emisor.
- Caída del dólar, constante devaluación.
- Esfuerzos políticos del gobierno por fomentar el turismo interno.
- Competidores que pueden cambiar de estrategias más velozmente y adaptarse a las nuevas necesidades de los pasajeros de manera más ágil.

6. Entendimiento del cliente Ola

En esta etapa del trabajo nos dedicaremos a estudiar los clientes de Ola, comportamientos de compra, percepciones sobre la marca, para poder comprenderlos y segmentarlos. A los fines prácticos dividiremos el estudio en dos etapas:

- **Etapa analítica**, basada en análisis de información y research. Se estudia la actual composición de la cartera de clientes, tasa de abandono, se cruzan variables a fines de interpretar comportamientos.
- **Etapa relacional**, basada en entrevistas en profundidad y encuestas. Se analizará el customer journey del cliente, los atributos diferenciales de Ola y valoraciones de los clientes.

Etapa analítica

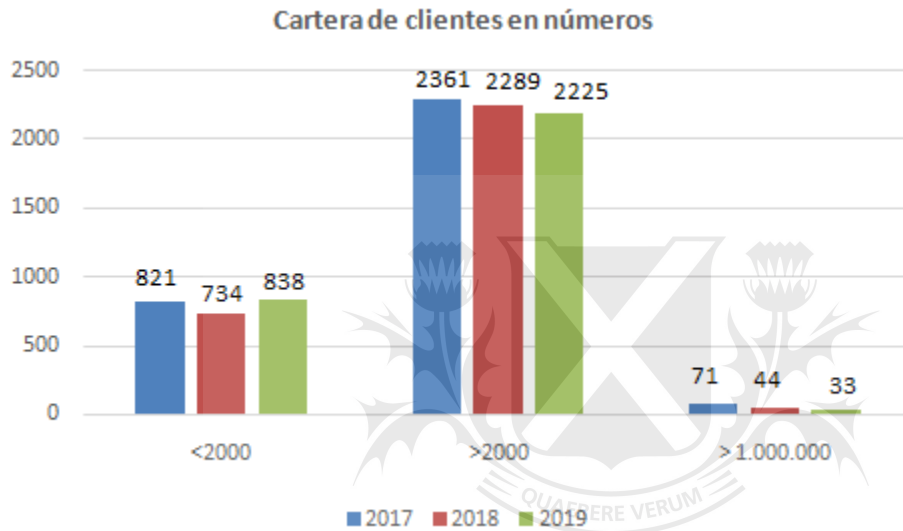
Para comenzar con el análisis de clientes se decidió partir de una “fotografía” que muestre la composición de la cartera de clientes de Ola con un histórico a 3 años, para poder determinar su evolución en el último tiempo. Dicha fotografía se compone de los siguientes ítems:

- Cantidad de clientes 2017, 2018, 2019
- Tasa de abandono por año
- Distribución Mix de productos general de toda la cartera.
- Ticket promedio.
- Actual segmentación

Cabe aclarar que por la composición del negocio se tomará como cliente aquellos que hayan comprado al menos 2000 dólares en Ola en el año, por representar los costos mínimos de al menos un viaje estándar.

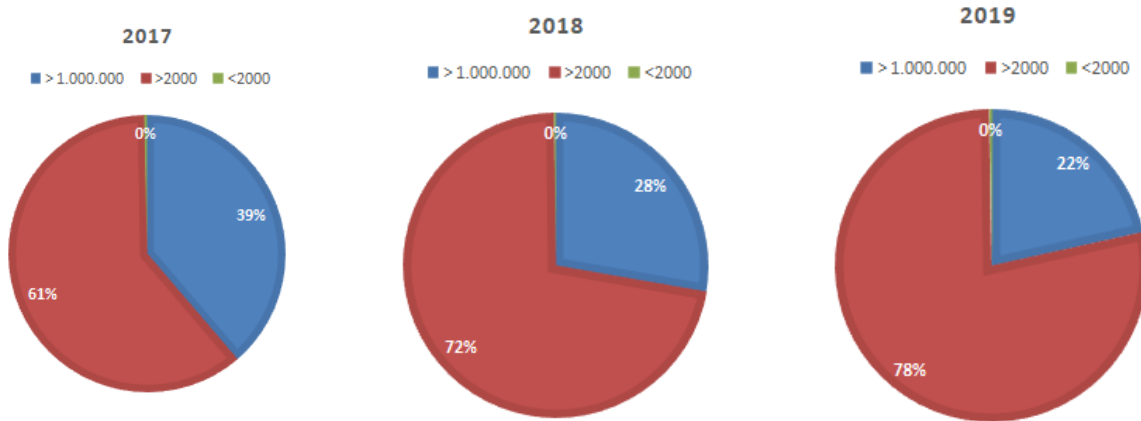
6.1 Composición de la cartera en cantidad de clientes

Para un primer entendimiento nos interesa desglosar la cartera de clientes y comprender cómo ha variado en cantidad durante los últimos tres años de negocios. A fines prácticos, los clientes se dividen en tres grandes grupos: clientes que superan en compra el millón de dólares anual, clientes que compran de mínimo 2000 dólares anuales y menos de un millón y clientes que compran 2000 dólares anuales o menos.



En el gráfico podemos observar que en el año 2017 el número de clientes que compraba por encima del millón de dólares en Ola era 2,3 veces más que en 2019. Contrariamente, el número de clientes que conforman el grupo menor a 2000 dólares creció un 14% en el 2019 respecto a 2018.

6.2 Composición de la cartera de clientes en facturación

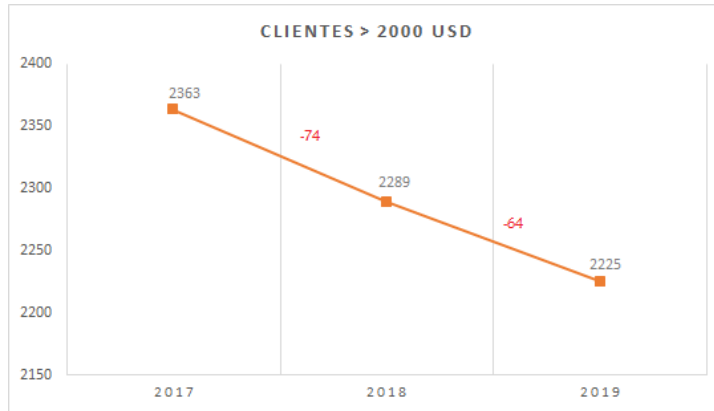


La composición de la facturación en Ola ha variado en los últimos años pasando de ser un 60/40 a afianzarse a un 80/20. Por su parte, el segmento de clientes que factura mayor a 1 M, está atravesando un proceso de pérdida relativa de peso frente a otros segmentos que crecen como los clientes que consumen entre 2000 y un millón. En todos los años, el grupo de clientes que factura menor a 2000 no llega a ser significativo para la empresa.

6.3 Tasa de abandono

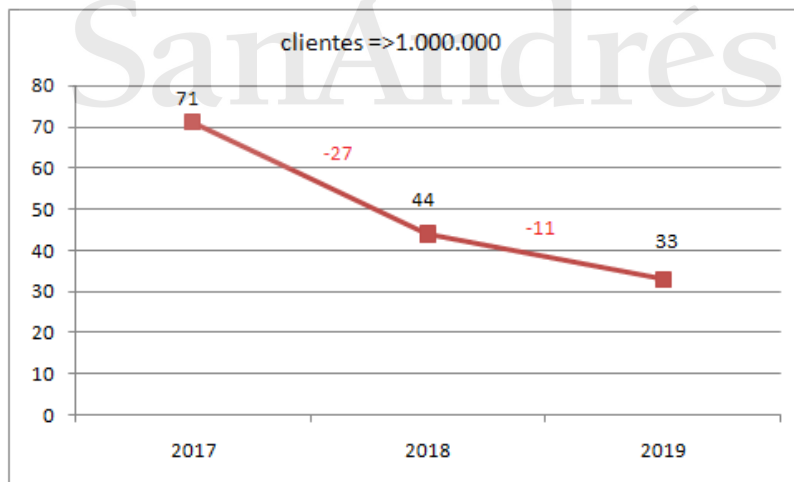
Ola ha perdido un 3% anual de clientes que compran mayor a 2.000 usd en los últimos 3 años llegando a perder un total de 168 clientes lo que representa un 7% de la cartera inicial de ese grupo. Entendiendo que una tasa de 3% está en parámetros más que aceptables, el desafío no es controlar el abandono sino la fidelidad del cliente, pasando a tomar una mayor parte del negocio de cada cliente.

$$\text{Tasa de abandono} = \frac{168}{2.292 \text{ cartera promedio de los 3 años}} \times 100\%$$

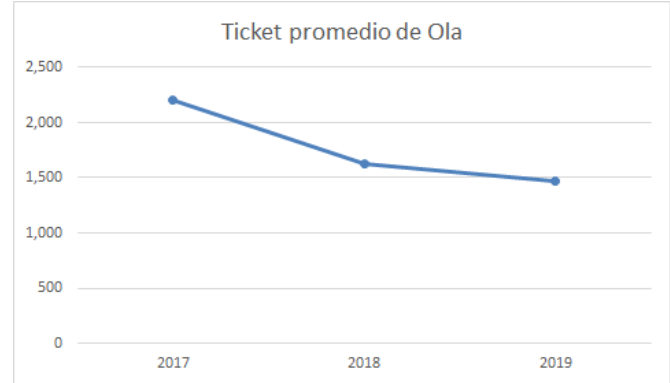
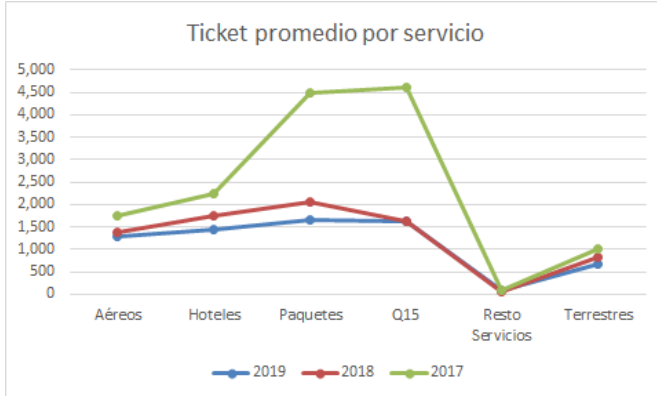


En relación al grupo de clientes que facturan un millón o más, Ola ha perdido un 22% de su cartera inicial en estos últimos tres años. Esto no quiere decir que los clientes hayan abandonado la marca sino que dejaron de pertenecer a este grupo. Puede que este comportamiento se haya visto afectado por la recesión económica en la Argentina.

$$\text{Tasa de abandono} = \frac{38}{49 \text{ cartera promedio de los 3 años}} \times 100\%$$



6.4 Ticket promedio



Baja TK promedio	
Aéreos	26%
Hoteles	36%
Paquetes	64%
Q15	65%
Resto Servicios	3%
Terrestres	34%

La baja del ticket promedio en todos los servicios turísticos responde, sin lugar a dudas, a los procesos devaluatorios entre 2017 y 2019. Un tipo de cambio más alto incide en menor ticket medio y volumen. Más allá de este factor externo, podemos notar que en los últimos años, el ticket más afectado fue el servicio de Paquetes y Quinceañeras, cayendo el doble que otros servicios. Paradójicamente, estos productos son los más rentables de la empresa.

6.5 Comportamiento de clientes

La facturación de los clientes en Ola es fluctuante y varía notablemente año a año. Clientes que se encontraban en posiciones sumamente bajas en el año 2017 (puesto n°384) pasan en dos

años a convertirse en puesto n° 8 de ventas y a la inversa, clientes que ocupaban el 5° puesto de facturación en 2017 descienden al n° 31 en 2019.

	2017	2018	2019
CLIENTE 1	1	1	1
CLIENTE 2	2	2	2
CLIENTE 3	4	4	3
CLIENTE 4	15	6	4
CLIENTE 5	30	12	5
CLIENTE 6	3	3	6
CLIENTE 7	9	9	7
CLIENTE 8	384	23	8
CLIENTE 9	53	11	9
CLIENTE 10	7	5	10
CLIENTE 11	6	10	11
CLIENTE 12	60	30	12
CLIENTE 13	12	8	13
CLIENTE 14	26	16	14
CLIENTE 15	14	15	15
CLIENTE 16	70	21	16
CLIENTE 17	19	14	17
CLIENTE 18	75	33	18
CLIENTE 19	32	31	19
CLIENTE 20	61	49	20
CLIENTE 21	21	24	21
CLIENTE 22	23	19	22
CLIENTE 23	17	32	23
CLIENTE 24	13	27	24
CLIENTE 25	35	20	25
CLIENTE 26	22	39	26
CLIENTE 27	44	54	27
CLIENTE 28	20	22	28
CLIENTE 29	33	40	29
CLIENTE 30	10	18	30
CLIENTE 31	5	7	31
CLIENTE 32	28	13	32
CLIENTE 33	39	42	33

Si bien este comportamiento puede responder a múltiples factores, principalmente al cambiante contexto social y económico del país que influye directamente en el sector, también refleja que la relación con el cliente en Ola no se encuentra controlada y gestionada. En un panorama ideal, los principales clientes deberían ir en ascenso de facturación o bien mantenerse y no fluctuar de tal manera.

6.6 Actual segmentación

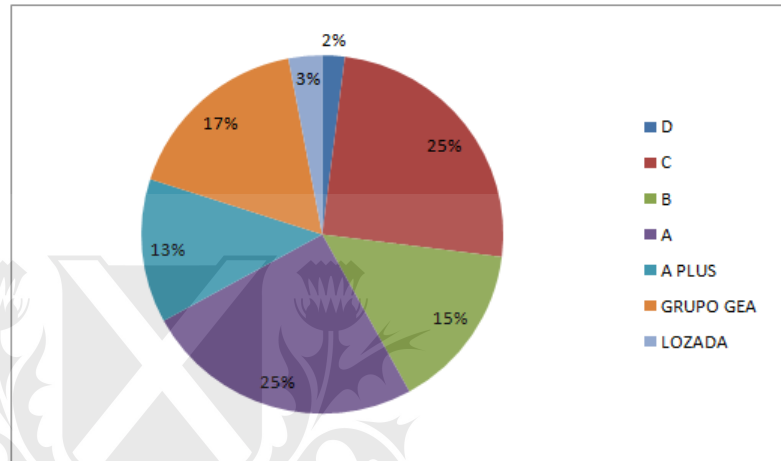
La segmentación actual de Ola se categoriza entre agencias A PLUS, A, B, C y D entendiéndose por agencias A PLUS aquellas que merecen una mejor comisión, por ser más estratégicas para el negocio, y agencias D aquellas que merecen una menor comisión. El criterio preponderante para que una agencia se vuelva “estratégica” es el volumen que venda, aunque no es el único. Una agencia puede ser A PLUS por brindarle el 100% de sus ventas a Ola, aunque no sea una agencia con un gran volúmen. Vale aclarar, que este porcentaje lo deduce el comercial regional en función de conocer qué montos facturan agencias similares, la relación que tiene con la

agencia, entre otros. Si bien no es exacto, los años de experiencia del comercial le otorgan la posibilidad de discernir cuando una agencia divide su compra entre varios operadores o cuando está 100% con Ola. También existen agencias que se agrupan en asociaciones como GEA o que responden todas a un sistema de franquiciado como LOZADA, y que, más allá del volumen que

vendan, reciben todas las mismas comisiones. Estas agencias tienen su segmento apartado llamado GEA o LOZADA respectivamente. Otro caso en donde no coincide necesariamente la producción con el segmento es en las grandes agencias como Garbarino Viajes o Falabella Viajes quienes exigen cierta comisión para comenzar a vender y no existe poder de negociación de parte de Ola.

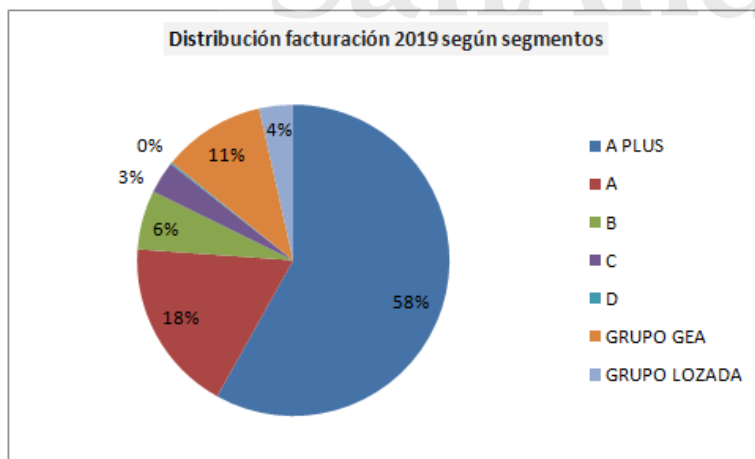
En todos los casos, es el Gerente Comercial quien define en qué categoría estará su cliente y quién tiene la potestad de hacerlas “subir” o “bajar” de categoría según la performance de la agencia en ese año.

En porcentajes podemos determinar que, en el 2019, los clientes estaban distribuidos de la siguiente manera:



Volumen de cada segmento en cantidad de clientes

Y en relación a la facturación de estos grupos podemos decir que en el año 2019 se distribuyeron de la siguiente manera:



En conclusión, podemos destacar que:

- La segmentación de Ola es a discreción del comercial

- Cada región es independiente en tanto toma decisiones de manera aislada
- La categoría con mejor comisión la conforman aquellas agencias con mayor producción, pero hay excepciones
- La segmentación no responde a perfiles de agencias
- La segmentación no se audita ni se comparte entre regiones (cada cual tiene la propia).

Etapa relacional

La etapa relacional de dicho estudio se realizó bajo la metodología de entrevistas en profundidad, seleccionando una muestra heterogénea entre dueños y vendedores de agencias de viajes.

El objetivo de esta etapa fue poder comprender qué atributos diferenciales y de mejora identifican los clientes de Ola y cuál es su valoración respecto a la marca. Por otro lado, la entrevista tenía la premisa de entender por qué el cliente de Ola no es un cliente 100% leal a la marca pese a su alta satisfacción, conclusión a la que había llegado Ola luego de realizar un estudio de satisfacción en 2019.

6.7 Metodología y selección de la muestra

La selección de la muestra se basó en la necesidad de comprender la mirada de aquellos actores que interactúan con Ola, pero también de comprender la mirada de quienes han dejado de interactuar o comprar en Ola. Los entrevistados fueron seleccionados por los comerciales de cada región. En total se realizaron 14 entrevistas en profundidad:

- 6 entrevistas a dueños de agencias que son clientes de Ola, de localidades de Ciudad de Córdoba, Rosario, San Nicolás, Lomas de Zamora, Ciudad de Buenos Aires.
- 6 entrevistas a vendedores de agencias que compran en Ola, de localidades de La Pampa, General Cabrera (Provincia de Córdoba), Rosario, Ciudad de Córdoba.
- 2 entrevistas a dueños de agencias que no compran en Ola o han dejado de comprar, de las localidades de Ciudad de Córdoba y Vedia (Provincia de Buenos Aires).

Las entrevistas se realizaron a través del formato videollamadas y cada una tuvo una extensión de entre 30 y 40 minutos. Las mismas fueron grabadas, bajo autorización de los entrevistados,

con el objetivo de lograr poder agilizar la toma de datos durante la entrevista y lograr una mejor escucha.

Guía de pautas

Las entrevistas se realizaron siguiendo una guía de pautas (ver anexo) adaptada al grupo de entrevistados que correspondía. La guía estaba conformada por una primera etapa de preguntas más personales y sobre su negocio, motivaciones para trabajar en el rubro, tipo de clientes a los que atendía la agencia, necesidades de la agencia en relación al negocio, entre otras, y una segunda etapa que hacía especial hincapié en la relación con Ola, valoraciones, que considera debería cambiar, entendimiento de Ola hacia su negocio, entre otras.

6.8 Estudio de satisfacción de clientes

En diciembre de 2019 Ola realiza su primer estudio de satisfacción a clientes con el objetivo de encontrar la valoración e imagen que tienen sobre la empresa. El universo de dicho estudio fueron 258 clientes de las regiones de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

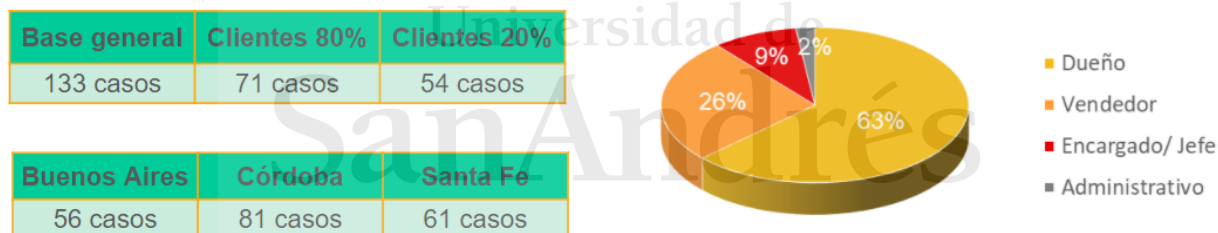


Chart Encuesta de satisfacción 2019. Datos Claros

El estudio de satisfacción arrojó algunos insights que fueron recuperados en este trabajo de investigación y sirvieron de base para conformar la guía de pautas. Algunos de ellos fueron:

- La satisfacción al final de la encuesta es mayor a la del inicio de la encuesta, esto quiere decir que existe un mayor nivel de satisfacción racional, vinculada con sus procesos internos.

Media de satisfacción inicial vs. final



Chart Encuesta de satisfacción 2019. Datos Claros

- Existe un nivel de satisfacción muy alto entre los clientes de Ola.



- La atención recibida, la marca y el respaldo de la empresa son los principales drivers de compra en Ola.

Principales Drivers de compra

1ra+ 2da Mención	Buenos Aires	Córdoba	Santa Fe	20 %	80 %	Base General	TOTAL
Por la atención recibida	66%	40%	41%	61%	46%	39%	46%
Por la marca/ el respaldo de la empresa	29%	43%	38%	28%	48%	36%	38%
Por la variedad de productos y servicios	27%	32%	38%	31%	21%	36%	31%
Por la relación establecida en el tiempo	16%	33%	31%	22%	38%	24%	28%
Por el precio	30%	21%	21%	24%	23%	29%	26%
Por la calidad de los servicios que ofrece	18%	19%	20%	19%	20%	20%	20%
Otro motivo	7%	11%	8%	11%	3%	9%	8%

6. ¿Cuál es el principal aspecto por el cuál usted compra en Ola Mayorista de Turismo? / 7. ¿Y cuál es el segundo...
 Base: total 258 casos, base general 133 casos, clientes 80% 71 casos, clientes 20% 54 casos. Febrero 2020 - Datos Claros

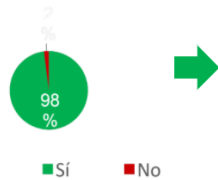
Chart Encuesta de satisfacción 2019. Datos Claros

- No existe la lealtad del cliente dado que el 98% de las agencias compran a otros competidores.

Convivencia con otros proveedores

TOTAL

¿Tienen otros proveedores?



¿Con qué otros proveedores trabajan?

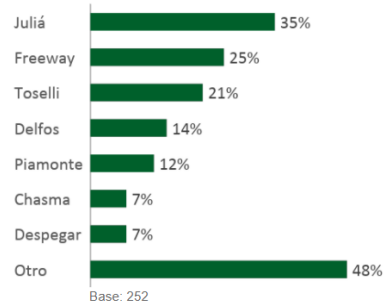
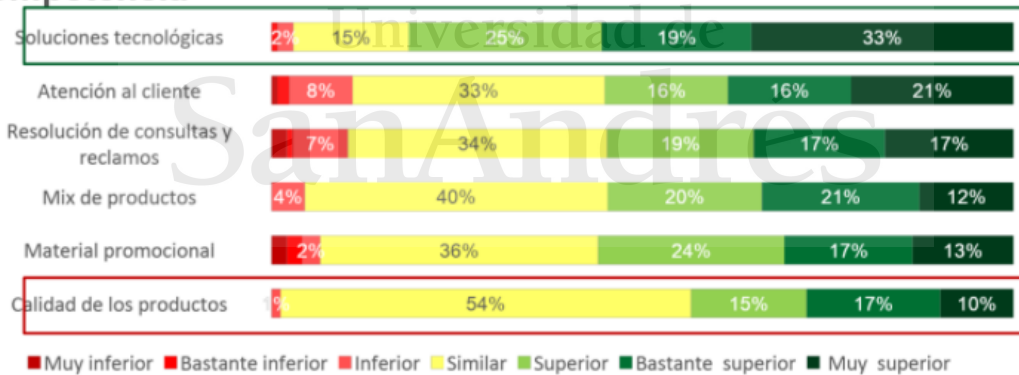


Chart Encuesta de satisfacción 2019. Datos Claros

- El sitio web y soluciones tecnológicas es lo que distingue a Ola frente a sus competidores mientras la calidad de sus productos es lo que menos la diferencia.

Comparación de productos y servicios de Ola vs. su competencia



45. ¿Cómo calificaría los productos y servicios de Ola Mayorista de Turismo en relación a sus otros proveedores de productos y servicios de turismo?
 Base: total 252 clientes de Ola que contratan servicios con otros proveedores. Febrero 2020 - Datos Claros

Chart Encuesta de satisfacción 2019. Datos Claros

6.9 Organización de lectura de las entrevistas

Las entrevistas en profundidad aportaron un gran conocimiento sobre los clientes. Fue revelador encontrar tantos puntos en común y miradas compartidas, incluso en clientes con perfiles diferentes. Para facilitar un orden de lectura, las conclusiones se organizan según los siguientes ejes:

- Valoraciones sobre Ola. Lo positivo.
- Valoraciones sobre Ola. Puntos de mejora.
- Percepciones en torno al producto.
- Distribución de compra de los clientes.
- Exclusividad en operadores mayoristas.

En cada eje se recuperarán verbatim de los entrevistados para lograr mayor ilustración y ejemplificar insights.

6.10 Valoraciones sobre Ola. Lo positivo.

Ante la pregunta qué es lo más destacado de Ola, el común denominador de las respuestas gira en torno a tres aspectos: la atención, el respaldo y su web. En relación a la atención, encuentran **cercanía** por parte de los vendedores (principalmente de vendedores terrestres y promotores) y destacan la solución que otorgan los gerentes comerciales a los inconvenientes que se presentan. La **confianza y el trato cercano** son dos aspectos destacados dentro de la atención. El contar con el whatsapp de los vendedores también. En relación al respaldo, todos confían en que Ola no va a quebrar como lo han hecho otros operadores en el último tiempo y que el tener plata dentro de la empresa es una garantía para ellos. Las palabras **seguridad y confianza** se vuelven repetitivas en torno a este eje.

Sobre la web, hay una respuesta unificada y todos consideran que “como la de Ola no existe”. Se destaca que la web cuenta con toda la información necesaria para operar, que siempre está actualizada y que es muy práctica. La percepción es que Ola se encuentra en constante mejora en relación a su tecnología. **Innovación y practicidad** son dos aspectos que ilustran la apreciación sobre este aspecto positivo de la empresa.

6.11 Valoraciones sobre Ola. Aspectos de mejora.

Sobre los aspectos de mejora, prácticamente todos los clientes coinciden en que el principal punto de mejora es la atención en aéreos. “No atienden el teléfono”, “Son lentos, he estado horas al teléfono intentando comunicarme”, “Es engorroso tener que comprar terrestre y aéreos por separado. No se hablan entre ellos”, “Existe una falta de comunicación”.

Si bien todos hacen alusión a aéreos, en las conversaciones se puede identificar que el tema es más profundo aún y que el real problema no es solo la falta de atención sino la comunicación entre sectores y el mismo conocimiento del cliente en todos los sectores. El verbatim más ilustrativo de este hallazgo es:

“Veo dos empresas distintas entre los sectores administración y ventas. Quedo en el medio como cliente”.

Cuando los clientes nombraban el inconveniente en la entrevista introducían su comentario con las siguientes frases:

“Entiendo que es una empresa muy grande”,

“Ustedes son grandes, por eso es lógico que no se hablen entre sectores, pero uno no tiene la culpa”

“Al ser tan grande la empresa pasa eso que sentis que no te dan bolilla”.

Frente a estos repetidos comentarios podemos concluir que “el ser una empresa grande” genera una percepción de que no todos los empleados conocen al cliente, logran identificar sus necesidades y los atienden por igual. Sea aéreos, administración u otra área las cosas funcionan al revés en Ola. Es el cliente el que se esfuerza por comunicarse, por que lo atiendan y reconozcan cuando debería ser la empresa la que genere sistemas de comunicación e información para que eso suceda. **La falta de centralidad en el cliente es notoria en este punto.**

En menor medida, otro aspecto de mejora identificado y que se relaciona con el anterior tiene que ver con la falta de libertad de los vendedores para la resolución de problemas.

“Falta libertad de acción por parte de los vendedores, no tienen capacidad de resolución y eso lo hace burocrático”,

“El vendedor tiene que poder darme la solución en la misma conversación, hay demasiada consulta. Yo a mis vendedores les doy libertad, los dejo equivocarse sino no aprenden a solucionar problemas. Eso en Ola falta”.

6.12 Percepciones en torno al producto

En este eje se indaga sobre los productos que el cliente compra en Ola, pero sobre todo sobre aquellos productos que el cliente no encuentra en la oferta de Ola. La mayor parte de los encuestados mencionó que en Ola no compra productos especializados porque no hay nadie en la empresa que se dedique a esto. Por productos especializados nos referimos a Maldivas, Safaris en Sudáfrica, Egipto, destinos fuera de lo común que piden clientes viajados, con alto poder adquisitivo. Todos mencionan que para ellos sería hasta más cómodo poder hacerlo en Ola pero que faltan expertos en estos destinos y que Ola no logra cotizar a medida los viajes.

6.13 Distribución de compra de los clientes

Ante la pregunta de cómo distribuyen sus compras y entre cuantos operadores, los entrevistados manifestaron que la distribución no es entre más de 2 o 3 proveedores. Muchos hicieron hincapié en que para ellos es hasta molesto salir a comprar en otros operadores y que cuanto más centralizados tienen sus compras mejor por la facilidad administrativa. Un verbatim que ilustra esto es:

“A veces te hacen ir a comprar a otro operador porque ustedes no tienen cruceros por ejemplo”.

La distribución promedio de compra es 80/20 (80% para Ola y 20% en otro operador).

6.14 Exclusividad en operadores mayoristas.

Como último eje en las entrevistas se indaga sobre la posibilidad de que los clientes compren 100% en un operador. ¿Crees en la exclusividad con un operador mayorista? Esta pregunta se desprende del insight tomado del estudio donde el 98% de los clientes de ola compran productos en otros operadores.

Las respuestas son divididas, pero sorpresivamente es una división muy pareja y hay muchos clientes que consideran posible el comprar todo en un operador, siempre y cuando sea un ganar

ganar de ambas partes. Incluso resulta llamativo que existe más resistencia en los vendedores que en los dueños de agencias. Algunas respuestas que ilustran que si es posible:

“Es absolutamente posible. En la concentración de esfuerzos ganan ambas partes”,

“La agencia no compra 100% en un operador porque no tiene todo, pero si tuviese mayor oferta sin dudas que se podría”,

“Se puede dar de comprar todo en un operador. Lo veo posible. Solo con ciertos clientes. Cuando hay tanta relación uno le da confianza dejar todo en ese operador”.

Algunas de las que hacen hincapié en por qué no sería posible comprar todo en un operador

“Siento que si les doy el 100% voy a ser una presa de ustedes”,

“No lo veo posible. Lo veo difícil porque uno está comparando constantemente. Sobre todo por mejorar el precio”.

6.15 Conclusión de la etapa relacional

Como conclusión sobre las entrevistas Ola tiene un gran desafío organizacional por delante fundamentalmente en torno a dos aspectos. Por un lado, la realización de modificaciones necesarias para brindar al cliente una atención unificada. Estas modificaciones pueden estar relacionadas a un cambio de estructura, un nuevo sistema de información y gestión entre áreas, mayor capacitación a los vendedores de distintos sectores, realización de fichas de clientes, entre otras. Por el otro en la concentración de esfuerzos por brindar mayores soluciones de productos a los clientes, sobre todo en productos especializados que los clientes consumen y que se ven “obligados” a encontrarlos en otra parte. Aquí Ola está perdiendo una gran oportunidad no sólo de venta sino de posicionarse como una empresa que trabaja para brindar soluciones a los clientes y conformarlos en sus necesidades. Aquí podría bien pensarse en un área nueva de productos especializados o bien en alianzas comerciales con operadores que tengan estos productos.

A destacar, los clientes resaltan valores de manera prácticamente unánime: la confianza en las personas, el respaldo y la seguridad. La tecnología es sin dudas el diferencial en relación a la competencia, incluso en aquellos clientes que no compran en Ola.

En relación a la exclusividad, no sería inapropiado pensar en algún sistema de fidelidad y retención que pueda capturar el 100% de las ventas del cliente dado que muchos de ellos mostraron apertura y aceptación a concentrar sus ventas en Ola.

7. Etapa estratégica

La etapa estratégica de este trabajo consiste en proponer nuevas variables de segmentación para definir el cliente target de Ola, aquél que debe colocarse en el centro de la organización. Asimismo, plantea una caracterización del segmento target que servirá para pensar ciertas acciones de retención y fidelización. Por último, se propone una serie de indicadores (KPI's) a controlar para un efectivo seguimiento del cliente.

7.1 Nueva segmentación y definición de cliente target

Como se ha visto en el trabajo, la actual segmentación de Ola responde a una necesidad administrativa/operativa (el otorgamiento de comisiones) más que a una visión estratégica orientada al cliente. Para comenzar a caminar hacia una cultura customer centric, la organización debe poder re segmentar a sus clientes e identificar dentro de estos segmentos aquellos que la empresa quiere poner en el centro, aquellos que tiene que recuperar y en los que debe dejar de invertir esfuerzos y recursos. A futuro, la organización deberá continuar estudiando dichos grupos de clientes para poder construir una estrategia de retención y fidelización para cada segmento.

Definición de ejes y categorías de variables

Eje 1: Regionalidad

Categorías de variables: Córdoba, Rosario, Buenos Aires.

Eje 2: Nivel de compra

Categorías de variables: Alto, Alto Medio, Medio, Medio bajo, Bajo

Eje 3: Nivel de regularidad vs volatilidad

Categorías de variables: 0A, A, B, C, Nuevos clientes

Eje 1: Regionalidad

Este eje acompaña a la decisión de la empresa de organizar el área comercial en función de regiones, las cuales son gerenciadas por un Gerente Comercial Regional en cada caso. Las mismas son:

- Región Buenos Aires: abarca lo que es Buenos Aires y sur del país. (Buenos Aires, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del fuego).
- Región Córdoba: abarca desde Córdoba al Noroeste del país. (Córdoba, San Luis, Mendoza, San Juan, Santiago del Estero, La Rioja, Catamarca, Tucumán, Salta, Jujuy).
- Región Rosario: abarca desde Rosario al Noreste (Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones).

Eje 2: Volumen de compra

Está relacionado con el volumen de facturación del año 2019. Para esto se plantean los siguientes cortes:

- ALTO: agencias que facturan $\geq 1.000.0000$ usd anuales
- ALTO-MEDIO: agencias que facturan $< 1.000.000$ y ≥ 500.000 usd anuales
- MEDIO: agencias que facturan < 500.000 y ≥ 99.000 usd anuales
- MEDIO-BAJO: agencias que facturan < 99.000 y ≥ 50.000 usd anuales
- BAJO: agencias que facturan < 50.000 y ≥ 2.000 usd anuales

Eje 3: Nivel de regularidad vs volatilidad

Este eje propone estudiar el nivel de regularidad o volatilidad del cliente año contra año, en función del crecimiento o no de facturación que haya registrado ese año. La necesidad de esta medición tiene que ver con uno de los aspectos relevados en el análisis analítico, donde se pudo observar que el cliente de Ola fluctúa de posición de manera constante y aleatoria. Aquellos que a lo largo del año hayan logrado mantenerse o crecer en su categoría se los considerará más regulares que aquellos que hayan facturado menos. Para poder categorizar estos “niveles de regularidad vs volatilidad” se propone la siguiente división:

- A0: (De 0 a +) Estarán en este segmento aquellos clientes que se han mantenido o crecido en nivel de facturación año vs año.
- A: (Hasta -15%) Estarán en este segmento aquellos clientes que han reducido hasta en un -15% su nivel de facturación año 2019 vs 2018.
- B (Entre -16% y -30%) Estarán en este segmento clientes que han reducido entre un -16% y -30% su nivel de facturación año 2019 vs 2018.
- C: (-30% o más) Estarán en este nivel clientes que han bajado un 30% su nivel de facturación con Ola en el último año.
- Nuevos clientes que no hayan registrado facturación en el año anterior y por lo tanto no tengan un punto de referencia para comparar su evolución.

7.2 Cruce de variables

Sobre el eje Volumen de compra.

% clientes y % facturación x volumen de compra

Volumen de compra	Definición	% clientes	% facturación
ALTO	>= 1.000.0000 usd anuales	2%	22%
ALTO MEDIO	< 1.000.000 y >= 500.000 usd anuales	4%	27%
MEDIO	< 500.000 y >= 99.000 usd anuales	16%	36%
MEDIO BAJO	< 99.000 y >= 50.000 usd anuales	10%	7%
BAJO	<50.000 y >= 2.000 usd anuales	68%	8%

Base total 2224 clientes

Sobre el eje Nivel de regularidad vs volatilidad

% clientes y % facturación x nivel de regularidad vs volatilidad

Nivel de regularidad vs volatilidad	Definición	% clientes	% facturación
OA	clientes que se han mantenido o crecido en nivel de facturación en el último año	34%	45%
A	clientes que han reducido hasta en un -15% su nivel de facturación en el último año	7%	24%
B	clientes que han reducido entre un -16% y -30% su nivel de facturación en el último año	7%	16%
C	clientes que han bajado un 30% su nivel de facturación en el último año	18%	11%
CLIENTES NUEVOS	clientes que no hayan registrado facturación en el año anterior.	33%	5%

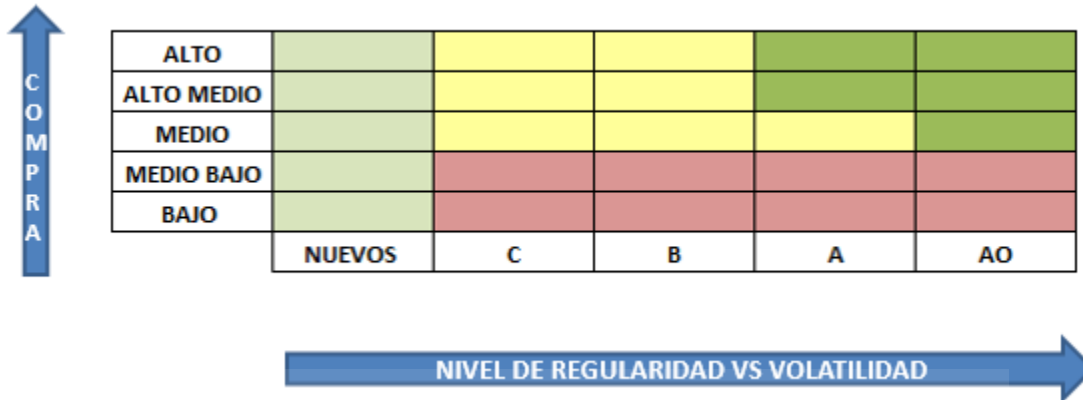
Base total 2224 clientes

Comentarios sobre el cruce de variables

Antes de definir el cliente target podemos describir que:

- Sólo el 34% de los clientes de Ola son regulares, es decir que su facturación se mantiene o crece, el 66% restante factura menos año a año.
- El segmento A y B resultan significativos para Ola por representar el 24% y 16% de su facturación, respectivamente. Ambos están facturando menos año a año, -8% y -25% respectivamente.
- **El 6% de los clientes de Ola generan el 49% de la facturación y se sitúan en los segmentos ALTO - ALTO MEDIO de las regiones de Córdoba y Rosario.**
- En todas las regiones, el ticket promedio de los clientes NUEVOS supera al de los bajos, siendo la mitad de clientes (con excepción de ROS).
- Los segmentos BAJO y BAJO-MEDIO son relevantes en la región de Buenos Aires por representar el 33% de la facturación. Sin embargo, en cantidad de clientes estos segmentos representan el 88% de sus clientes, es decir el ticket promedio de estos clientes es muy bajo.

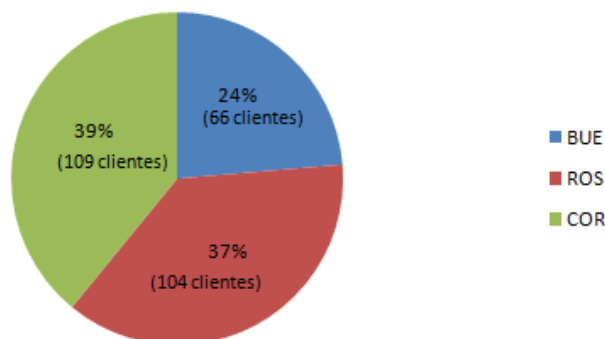
7.3 Elección de clientes target y definición de otros clientes



El target seleccionado al cual se le implementará una **estrategia de fidelización** tiene que ver con aquellos clientes que generan el mayor volumen de facturación, pero además demuestran un alto nivel de regularidad en su comportamiento. Como vimos anteriormente, una de las problemáticas detectadas en los clientes de Ola tiene que ver con su comportamiento fluctuante y volátil. En esta ocasión aquellos clientes que, a pesar del contexto económico de la Argentina, lograron mantener su nivel de facturación para con la empresa o aumentarlos, serán esos clientes que Ola se preocupará por satisfacer sus necesidades y mantener una atención de excelencia. Estos clientes estarán en el centro de la organización y todas las estructuras de la empresa tienen que tenerlos identificados para poder brindar una buena atención.

El segmento target se lo denominará **CLIENTES CORE** y estará compuesto por clientes ALTO - ALTO MEDIO Y MEDIO correspondiente al nivel de lealtad A0 y ALTO - ALTO MEDIO correspondiente al nivel A. Este segmento representa el 62% de facturación de Ola (45% de la facturación lo hacen el segmento AO y 17% de la facturación lo hacen el segmento A) y 12% de los clientes. En total son 279 CLIENTES 241 clientes de la categoría A0; BUE (62), ROS (86), COR (93) y 38 de la categoría A BUE (4), ROS (18), COR (16).

Cientes CORE



En segundo orden, nos interesará trabajar sobre aquellos clientes que han bajado su lealtad para con la empresa pero que aún así representan un gran volúmen de facturación y su caída no es tan abrupta. Esto hace pensar que los esfuerzos para recuperarlos no deberían ser tan grandes (han caído un 7% anual). A estos clientes se les aplicará una **estrategia de retención** y los denominaremos **CLIENTES ESTRATÉGICOS**.

Este segmento tiene que ver con los clientes **ALTO - ALTO MEDIO Y MEDIO** dentro del nivel de lealtad A. Este segmento representa un 23% de la facturación y se compone de 92 clientes; BUE (15), ROS (44), COR (33).

En tercer lugar, nos interesará recuperar a un segmento que genera gran volumen para la empresa, pero está decreciendo de manera abrupta (-23%). Estos clientes estarán inmersos en una **estrategia de recuperación** y los denominaremos **CLIENTES CRÍTICOS**



El mismo se compone de clientes **ALTO, ALTO MEDIO, MEDIO** del nivel de lealtad B y **ALTO ALTO MEDIO** del nivel de lealtad C. Este segmento representa un 18% de la facturación y se compone de 92 clientes; BUE (12), ROS (45), COR (35).

Por último, se puede definir una cuarta estrategia orientada hacia aquellos CLIENTES NUEVOS que comenzaron a operar con Ola y nos interesa aumentar su participación y evaluar su potencialidad de crecimiento.

El mismo se compone de todos los niveles de gasto de los clientes (ALTO, ALTO MEDIO, MEDIO, MEDIO BAJO, BAJO) Este segmento representa un 6% de la facturación y se compone de 730 clientes; BUE (344), ROS (242), COR (144).

De esta manera, se aplicarán diversas estrategias y acciones sobre cada uno de los segmentos identificados como importantes.

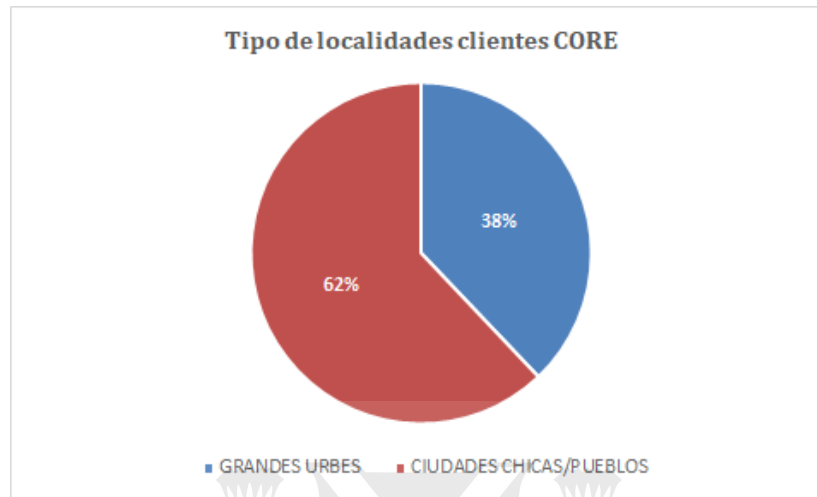
PROPUESTA DE SEGMENTACIÓN Y TARGETING				
Segmentos	Estrategias	% clientes	% facturación	
CIENTES TARGET CORE	Estrategia de fidelización	12%	62%	
ESTRATÉGICOS	Estrategia de retención	4%	23%	
CRÍTICOS	Estrategia de recuperación	4%	18%	
NUEVOS	Estrategia de encantamiento	30%	6%	

Cantidad de clientes: CORE (279), ESTRATÉGICOS (92), CRÍTICOS (92), NUEVOS (730)

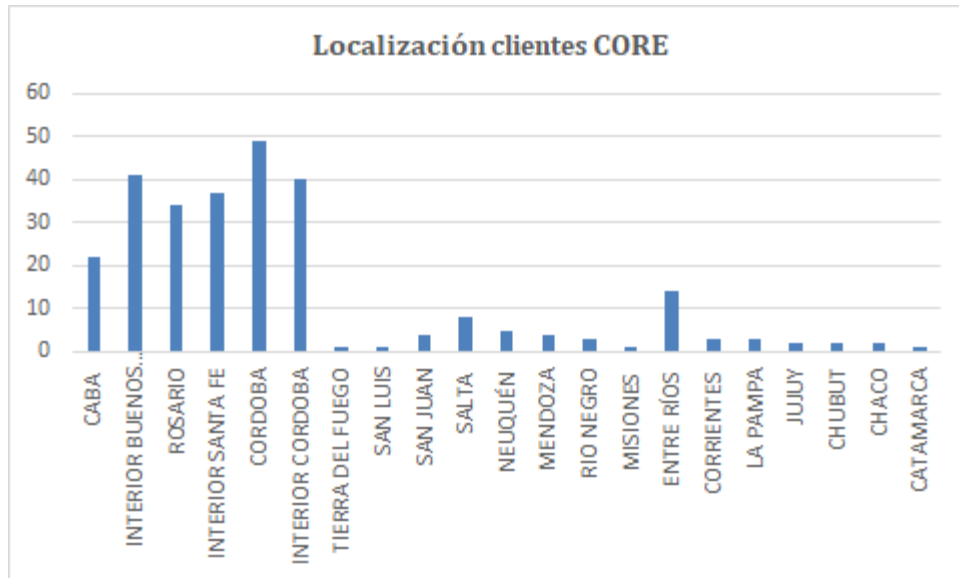
7.4 Caracterización del segmento CLIENTES CORE

El contar con segmentos de clientes permite poder representar los tipos de agencias que se encuentran en cada uno para poder pensar las acciones correspondientes a cada estrategia. A los fines de lograr mayor entendimiento de quienes serán nuestros clientes CORE es que se los

caracterizará brevemente. A futuro, la empresa deberá realizar lo mismo con los clientes identificados como ESTRATÉGICOS, CRÍTICOS, NUEVOS.



Más del 60% de estos clientes se encuentran en ciudades pequeñas (menos de 100.000 habitantes). Este dato no resulta menor a la hora de pensar en la estrategia de fidelización si entendemos que los clientes de ciudades pequeñas o pueblos comparten algunas características y comportamientos que los de grandes urbes no. Esta característica pudo observarse en las entrevistas en profundidad realizadas. Un ejemplo es el alto valor que le dan a la palabra, al cumplimiento de acuerdos y a la resolución de problemas. En agencias de pueblo, se pone en juego el prestigio de las personas mucho más que en las ciudades por la alta exposición y el hecho que “todos se conocen”. No resolverle un inconveniente con un pasajero a una agencia de pueblo puede ser motivo de ruptura comercial con el operador por el alto daño social que tiene que pagar. Otra característica compartida puede ser la alta reticencia a las propuestas innovadoras o poco conocidas, por ser más conservadores y tradicionalistas.



El 80% de los clientes CORE se concentra en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires.

Otro dato significativo es el NSE de los pasajeros a los que le venden los clientes CORE. Según lo relevado el 90% de los pasajeros de los clientes CORE son nivel socioeconómico C2, clase media alta, habiendo solo algunas excepciones de clientes ABC1, clase alta-media alta que conforman el 10% restante. Este 10% suelen consumir viajes especializados, que actualmente los clientes compran en otros operadores. Generar propuestas de valor para ese 10% de sus clientes, puede resultar de alto impacto para Ola. Mientras tanto, para el segmento C2 habrá que pensar oportunidades que contemplen conveniencia económica y financiación (por ser uno de los sectores más impactados de la pandemia) pero además opciones que satisfagan el deseo de este segmento de seguir perteneciendo simbólicamente a sectores medios.

Entre las agencias CORE podemos decir que el 70% pertenece a agencias pequeñas (hasta 3 vendedores), el 23% agencias medianas (de 3 a 10 vendedores) y solo el 2% a agencias grandes (10 o más vendedores). Solo en Córdoba existe un cliente que podemos catalogar como super agencia por contar con franquicias en distintas partes del país. Entre las necesidades detectadas, mientras que las agencias pequeñas basan sus principales necesidades en promoción y herramientas de marketing para redes sociales, las agencias medianas y grandes solicitan productos especializados y mejor calidad de atención. En la estrategia de fidelización que se

realice es necesario detectar este tipo de necesidades uno a uno, siendo lo suficientemente capaces de llegar con una propuesta de valor para cada cliente.

En relación a los destinos que venden, la mayoría concentra hasta en un 95% sus ventas en destinos de Caribe, Brasil y Europa, mientras que el otro 5% lo distribuyen entre destinos exóticos y Argentina. Sin dudas estos porcentajes cambian en un contexto post pandémico y destinos como Argentina aparecerán con mayor fuerza en el centro de la escena. En este caso, Ola debe estar alineada con las necesidades de sus agencias que seguramente requieran nuevos productos para acompañar estos cambios de tendencias del mercado.

Al momento de realizar la estrategia de fidelización se deberá tener en cuenta esta información y otra que pueda requerirse para la implementación de la misma. Es necesario volver a destacar la importancia de que estos clientes se encuentren claramente identificados por todas las áreas de la compañía, que la empresa invierta en tecnología para la aplicación de un CRM pero que además se creen y controlen los procesos a través de los cuales se registren las características y movimientos de estos clientes. Como vimos, una cultura customer centric debe acompañarse de una cultura de la información.

Por otro lado, sería clave que la empresa conforme un equipo ejecutivo, independiente del área comercial, que pueda establecer un análisis y conocimiento profundo de estos clientes y que esta información se encuentre disponible para la toma de decisiones de áreas como comercial, marketing, cobranzas, entre otras. Este equipo será el encargado de poder responder a ciertas preguntas y gestionar la estrategia de fidelización en general. ¿Qué valor se le otorgará a cada cliente? ¿Qué productos pueden llegar a requerir que no estén comprando? ¿A través de qué canales se podrá brindarles la mejor atención? ¿será necesario crear nuevos canales para estos clientes CORE? ¿Cómo se levantarán las barreras de salida de esos clientes?

Es necesario volver a destacar que los incentivos de la empresa deben estar alineados a nutrir y documentar este entendimiento del cliente, pudiendo recompensar a aquellos colaboradores que se encuentren afectados a estos procesos. Como vimos, los sistemas de recompensas son parte constitutiva de una cultura customer centric, aquellos que influyen en la motivación de las personas para realizar y abordar objetivos organizacionales. Al igual que la tecnología, no puede pensarse una cultura customer centric sin este abordaje.

Por último, la estrategia de fidelización debe contar con un apartado de indicadores que puedan monitorear por un lado el cumplimiento de la estrategia, pero además el rendimiento de estos clientes. Algunos de estos indicadores pueden ser:

- Nivel de Facturación
- Ticket promedio
- Rentabilidad
- Incorporación de nuevos productos/destinos
- Nivel de lealtad (% de crecimiento vs período anterior)
- Reclamos
- NPS

Alineado a la necesidad de contar con un conocimiento del cliente por parte de todas las áreas se puede pensar la creación de fichas descriptivas, que estén al alcance de todos los empleados de la organización que interfieran en la atención de los clientes y que “describa” brevemente al cliente en particular. De este modo cada colaborador podrá contar con una síntesis de lo que la agencia representa para Ola.

8. Conclusiones

El turismo está atravesando la crisis más profunda del sector que se haya registrado en la historia. Como consecuencia de toda crisis de estas características, el escenario se reconfigura y sufre modificaciones. Aquellas empresas que se encontraban en cierta zona de *comfort* ya no lo están. Otras deciden fusionarse para sobrevivir. Sin dudas el mercado en general se contrae, quedan menos *players*, más grandes y poderosos. Las estructuras al interior de las empresas también se achican. La consigna es sobrevivir cuidando la salud de la empresa. Ser más eficientes, pero además más eficaces.

Ola Mayorista de Turismo es una de las tantas empresas que se ven interpeladas por este contexto. Afortunadamente la crisis encuentra a la empresa con herramientas financieras y un cuerpo directivo decidido a generar los cambios que sean necesarios para salir fortalecida de esta crisis. Haber descubierto al cliente CORE de Ola, aquél que debe colocarse en el centro de la organización, es sólo el primer paso de un largo camino que la empresa debe recorrer. De ahora en más, deberán concentrarse los esfuerzos en profundizar el conocimiento sobre dichos

clientes, no sólo para generar estrategias de fidelización que fortalezcan la relación, sino, además, para obtener la mayor rentabilidad posible de cada uno. Como vimos a lo largo del trabajo, poner el cliente en el centro de la organización no tiene que ver con un trabajo de investigación sino con un cambio de *mindset organizacional* y una reestructuración profunda de la empresa. El análisis de contexto realizado, los activos marcarios valorados por los clientes, la nueva segmentación propuesta, son solo los cimientos de lo que se propone como una nueva construcción de empresa.



9. Consulta bibliográfica

- Bonal Silvia, 2014, Los modelos CRM: Relacional, Operacional y Analítico.
- Dolan Robert J., 2000, Note on Marketing Strategy Market cap. Segmentation, Target Market Selection, and Positioning, Hardware Business School 504-S13
- El Economista, Diario Online. [Airbnb suma 500 millones de arribos de huéspedes desde su inicio.](#) Publicado 29 de marzo 2019.
- Fader, Peter. 2012. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for strategic Advantage.
- Galbraith, Ranjay. 2005. Designing the Customer-Centric Organization
- Infobae, Diario Online. [Ahorran para viajar pero no para casarse. Prioridades de la Generación Z.](#) Publicado 6 de agosto 2019.
- Infobae, Diario Online. [Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia.](#) Publicado el 3 de abril 2020.
- Infobae, Diario Online. [Los destinos más deseados por los argentinos mientras esperan por volver a viajar.](#) Publicado el 25 de mayo de 2020.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). [Informes técnicos.](#) Vol. 4, nº 64 ISSN 2545-6636 Turismo. Vol. 4, nº 7 Estadísticas de turismo internacional febrero de 2020 ISSN 2545-6776
- Kamakura, Wagner A., Mela, Carl F., Ansari, Asim, Bodapati, Anand V., Fader, Peter, Iyengar, Raghuram, Naik, Prasad A. , Neslin, Scott, Sun, Baohong, Verhoef, Peter C., Wedel, Michel and Wilcox, Ronald T., [Choice Models and Customer Relationship Management](#) (2005). Marketing Letters
- Knowledge At Wharton youtube channel. [Customer Centricity and Why It Matters](#) (Peter Fader). Subido en noviembre 2011
- Kosielski Robert (Author and Editor). 2008. Mastering Market Analytics Business Metrics, Practice and Application.

- Organización Mundial del Turismo, [Informe Prioridades de la OMT para la recuperación del turismo](#), Mayo 2020.
- Reportur, Diario Online. [Mapa de los 7 principales touroperadores de Argentina](#).
- Simonson, Itamar; Rosen, Emanuel. 2014. Valor Absoluto, lo que realmente influye en el consumidor en la era de la (casi) perfecta información.



Universidad de
San Andrés

10. Anexo

Guía de pautas para las entrevistas

Dueños de agencias que compran en Ola

Sobre su empresa

1. Contame de tu agencia, en qué año se fundó y cómo está conformada.
2. ¿Por qué trabajas en Turismo? ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en este rubro?
¿Y lo que menos?
3. Si tuvieras que describir a tus clientes, ¿cómo lo harías? Edad, clase social, comportamiento.
4. ¿Qué tipo de servicios crees que valoran tus clientes de vos?
5. ¿Cuáles son sus mayores necesidades y deseos en relación a su negocio?

Sobre Ola

6. ¿Desde cuánto hace que trabajas con Ola?
7. ¿Qué valoras de Ola? ¿Por qué la elegís realmente?
8. *Si tuvieras que describir su mejor cualidad ¿Qué es lo mejor de Ola? Y en relación a la competencia eso ¿sigue siendo lo mejor?*
9. Y si vamos a los otros extremos, ¿crees que Ola debería trabajar en alguna mejora en particular? ¿En cuál y por qué?
10. ¿Qué tipo de producto o destino es el que más le compras a Ola con respecto a la competencia? ¿por qué?
11. ¿Existe algo exclusivo que le compres a Ola y que no le compres a otros operadores? Es decir, que directamente ni lo consultes en otros operadores, que tu primera y única opción sea Ola. En el caso de que la respuesta sea sí, ¿por qué decidís trabajar con Ola ese producto?
12. ¿Soles comprarles a otros operadores? ¿Por qué?

13. Sin nombrar competidores, en porcentajes, ¿como es tu “distribución” de compra entre los operadores?
14. ¿Crees que podrías mantener la exclusividad en un operador? ¿Por qué?

Vendedores que compran en Ola

Sobre su trabajo

15. Contame de tu recorrido profesional, desde hace cuánto trabajas en turismo, si estudiaste.
16. ¿Por qué trabajas en Turismo? ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en este rubro? ¿Y lo que menos?
17. Si tuvieras que describir a tus clientes, ¿cómo lo harías? Edad, clase social, comportamiento.
18. ¿Qué tipo de servicios crees que valoran tus clientes de vos? ¿Por qué te compran?
19. ¿Cuáles son sus mayores necesidades y deseos en relación a tu trabajo?

Sobre Ola

20. ¿Desde cuánto hace que trabajas con Ola?
21. ¿Qué valoras de Ola? ¿Por qué la elegís realmente?
22. *Si tuvieras que describir su mejor cualidad ¿Qué es lo mejor de Ola? Y en relación a la competencia eso ¿sigue siendo lo mejor?*
23. Y si vamos al otro extremos, ¿crees que Ola debería trabajar en alguna mejora en particular? ¿En cuál y por qué?
24. ¿Qué tipo de producto o destino es el que más le compras a Ola con respecto a la competencia? ¿por qué?
25. ¿Existe algo exclusivo que le compres a Ola y que no le compres a otros operadores? Es decir, que directamente ni lo consultes en otros operadores, que tu primera y única opción sea Ola. En el caso de que la respuesta sea sí, ¿por qué decidís trabajar con Ola ese producto?
26. ¿Soles comprarles a otros operadores? ¿Por qué?

27. Sin nombrar competidores, en porcentajes, ¿como es tu “distribución” de compra entre los operadores?
28. ¿Crees que podrías mantener la exclusividad en un operador? ¿Por qué?

Dueños de agencias que no compran en Ola

Sobre su empresa

29. Contame de tu agencia, en qué año se fundó y cómo está conformada.
30. ¿Por qué trabajas en Turismo? ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en este rubro? ¿Y lo que menos?
31. Si tuvieras que describir a tus clientes, ¿cómo lo harías? Edad, clase social, comportamiento.
32. ¿Qué tipo de servicios crees que valoran tus clientes de vos?
33. ¿Cuáles son sus mayores necesidades y deseos en relación a su negocio?

Sobre Ola

34. Queremos conocer tu percepción sobre Ola. Entendemos que estás en ese grupo de clientes que ha dejado de comprar algunos servicios en Ola y quisiéramos comprender esa decisión.
35. ¿Como es tu relación con Ola? ¿Qué servicio turístico soles comprarle y por qué?
36. ¿Qué encontraste en otros operadores que no tienen Ola?
37. Y si Ola incorporaría esos atributos, ¿volverías a comprarle?
38. ¿Trabajas en exclusivo con algún operador? Sin nombrar competidores, en porcentajes, ¿como es tu “distribución” de compra entre los operadores?
39. Aunque no sea tu principal operador en este momento y en función de lo que conoces de Ola ¿Qué es lo que más destacas?

2.

Cruce Nivel de gasto/Nivel de lealtad x % cantidad de clientes y % facturación

BUENOS AIRES												
	NUEVOS		0A		A		B		C		TOTAL FACTURACIÓN	TOTAL CLIENTES
	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES		
ALTO	-	-	3%	0,1%	-	-	-	-	2%	0,1%	5%	0%
ALTO MEDIO	2%	0,1%	8%	1%	6%	1%	1%	0,1%	1%	0,1%	18%	1%
MEDIO	2%	1%	26%	7%	5%	1%	4%	1%	6%	1%	43%	11%
MEDIO BAJO	2%	2%	9%	7%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	15%	13%
BAJO	6%	38%	8%	21%	1%	3%	1%	3%	12%	3%	28%	68%
	12%	41%	54%	36%	13%	5%	7%	5%	23%	6%		

ROSARIO												
	NUEVOS		0A		A		B		C		TOTAL FACTURACIÓN	TOTAL CLIENTES
	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES		
ALTO	-	-	8%	1%	17%	1%	5%	0,4%	1%	0,1%	31%	3%
ALTO MEDIO	-	-	10%	2%	6%	1%	9%	2%	2%	0,4%	27%	5%
MEDIO	0,4%	0,3%	13%	9%	6%	3%	7%	3%	4%	3%	30%	18%
MEDIO BAJO	0,3%	1%	3%	5%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	5%	10%
BAJO	1,5%	32%	2%	13%	0%	3%	0%	2%	2%	15%	4%	65%
	2%	33%	36%	30%	29%	9%	22%	8%	10%	21%		

CÓRDOBA												
	NUEVOS		0A		A		B		C		TOTAL FACTURACIÓN	TOTAL CLIENTES
	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES	%FACTURACIÓN	% CLIENTES		
ALTO	-	-	12%	1%	7%	1%	1%	0,2%	-	-	20%	2%
ALTO MEDIO	-	-	13%	3%	9%	2%	6%	1%	3%	1%	31%	7%
MEDIO	2%	1%	21%	11%	5%	3%	5%	4%	5%	3%	38%	22%
MEDIO BAJO	-	-	2%	5%	0%	1%	1%	1%	1%	3%	4%	10%
BAJO	1%	21%	3%	18%	0,4%	3%	-	-	2%	15%	6%	57%
	3%	22%	51%	38%	21%	10%	13%	6%	11%	22%		

Comentarios descriptivos en función del cruce de variables

Buenos Aires

- El 40% de los clientes son nuevos y le dan un 1% del total de facturación anual.
- El 36% de sus clientes son 0A es decir clientes que mantienen o hacen crecer su facturación y le dan el 54% de la facturación anual.
- El 46% de su facturación se asienta en el segmento MEDIO, compuesto por el 11% de los clientes.

- El segundo porcentaje de facturación más alto se lo lleva el segmento BAJO con un 28% de la facturación, compuesto por el 68% de los clientes.
- El segmento C conforma el 23% de la facturación y está compuesto por tan solo 6% de clientes. Este segmento decrece un 23% anual en términos de facturación.

Rosario

- El 33% de sus clientes son nuevos aportando solamente un 2% de facturación anual.
- Su facturación está repartida, 31% se lo da el segmento ALTO con un 3% de los clientes, 27% se lo da el segmento ALTO MEDIO, con un 5% de clientes y el 30% se lo da el segmento MEDIO con un 18% de clientes. Podemos concluir que casi un 60% de su facturación está concentrada en un 8% de los clientes.
- A la inversa, la mayor cantidad de clientes se da en el segmento BAJO (65%) y aporta solo un 4% a la facturación.
- Segmentos A y B le aportan el 50% de la facturación (ambos decrecen anualmente en facturación)

Córdoba

- Su facturación está más repartida, 20% se lo da el segmento ALTO con el 2% de clientes, 31% se lo da el segmento ALTO MEDIO con 7% de clientes, 38% se lo aporta el segmento MEDIO con un 22% de clientes.
- El 38% de sus clientes se ubica en el segmento 0A es decir clientes que mantienen o hacen crecer su facturación y le dan el 54% de la facturación anual.
- Segmentos A y B le aportan un 34 % de su facturación y la conforman el 10% y 6% de clientes respectivamente (ambos decrecen anualmente).

En todas las regiones, el gasto promedio de los clientes NUEVOS supera al de los bajos, siendo alrededor de la mitad de clientes (con excepción de ROS). Esto quiere decir que retener/fidelizar nuevos clientes es más rentable que retener/fidelizar al segmento bajo.