

Piña, Fiorella Selene

Reflexión estratégica para una PyMe cordobesa el Turistólogo SAS

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: García Espeche, Gonzalo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA PYME CORDOBESA

EL TURISTÓLOGO SAS

ALUMNA: PIÑA, FIORELLA SELENE

DIRECTOR: GARCÍA ESPECHE, GONZALO

CÓRDOBA, 2020

Resumen

Con la intención de esclarecer la situación y las opciones estratégicas que tiene la compañía bajo análisis y a su vez ser un ejemplo de la realidad que viven las Pymes en Argentina, es que se realiza el presente trabajo, mediante el cual se llega a una profunda reflexión estratégica para El Turistólogo, Pyme Cordobesa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de souvenirs turísticos con 20 años en el sector.

Dicha reflexión se enmarca en el modelo GIB propuesto por Xavier Gimbert en su libro "Pensar Estratégicamente", mediante el cual se analiza el macro entorno, el sector en el que se desarrolla la empresa, el mercado y sus recursos y capacidades, buscando arribar a un replanteamiento de sus conceptos estratégicos claves: Visión, Misión, Valores, Objetivos y Estrategia.

De este análisis se dilucida que la empresa se encuentra en un entorno político y económico altamente volátil e incierto, inserta en un sector con una competencia atomizada, en un mercado en crecimiento y con recursos y capacidades altamente desarrolladas fruto de su experiencia en el sector; destacando su capacidad de diseño e innovación y su habilidad para reinventarse frente a los cambios; con gran potencial para seguir creciendo, pero a paso lento por el constante cambio en las reglas de juego.

Frente a esta situación se propone como opción al crecimiento, la posibilidad de expandirse fuera de las fronteras de Argentina mediante la exportación experimental para el mercado Europeo, particularmente comenzando con diseños para la ciudad de Barcelona, ciudad con 9 millones de turistas al año (frente a 7 millones que recibe Argentina).

Índice de Contenidos

Introducción.....	4
Problema y justificación	6
Estructura del trabajo	8
Capítulo 1 Marco metodológico y teórico	10
Marco metodológico	10
Marco Teórico	12
I. Conceptos estratégicos claves	13
II. El turismo y su participación en la economía global	17
III. El sector turístico en Argentina	19
IV. Posición de Córdoba dentro del turismo nacional.....	21
V. Nuevas tendencias del turismo a nivel global	22
VI. Ciclo de vida de los destinos turísticos	28
VII. Escenario económico Global	29
VIII. Escenario económico Argentino	31
Capítulo 2 Reflexión Estratégica.....	33
I. Descripción de la empresa y conceptos estratégicos claves	33
I.1. Descripción de la empresa	33
I.2. Conceptos estratégicos claves	35
I.3. Ventaja competitiva.....	37
II. Análisis del macro entorno	38
III. Análisis del sector	44
III.1. Sector Macro	44
III.2. Sector micro.....	51
IV. Análisis del mercado: segmentos y factores críticos de éxito	59
V. Recursos y capacidades de la empresa.....	64
VI. Cadena de valor del sector	69
VII. Cadena de valor de la empresa	71
VIII. Globalización, estrategia e internacionalización.....	75

IX. Replanteamiento de los conceptos estratégicos claves	80
X. Nueva realidad del turismo en el marco del Covid-19	85
Conclusiones finales	89
Bibliografía.....	91
Anexos	95

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Trayectoria promedio de una Pyme en el tiempo	7
Ilustración 2. Proceso de formulación estratégica	8
Ilustración 3. Situación inicial y final del modelo GIB	12
Ilustración 4. Conceptos estratégicos claves.....	15
Ilustración 5. Evolución de turistas extranjeros por país periodo 2018.....	18
Ilustración 6. Países con mayor crecimiento turístico periodos 2016-2019.....	20
Ilustración 7. Organigrama simplificado de El Turistólogo.....	35
Ilustración 8. Las cinco fuerzas competitivas de El Turistólogo.....	48
Ilustración 9. Formación de grupos estratégicos de El Turistólogo	54
Ilustración 10. Mapa estratégico, dimensiones diseño y marca	56
Ilustración 11. Mapa estratégico, dimensiones calidad y diseño.....	56
Ilustración 12. Mapa estratégico, dimensiones cobertura geográfica y flexibilidad	57
Ilustración 13. Mapa estratégico, dimensiones canal y flexibilidad.....	57
Ilustración 14. Cadena de valor simplificada del sector de souvenirs turísticos	69
Ilustración 15. Cadena de valor de El Turistólogo	72

Introducción

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un mundo donde el cambio es cada vez más rápido, donde el futuro y las consecuencias son cada vez más inciertas y por la tanto el modo de actuar y de reaccionar debe ser diferente. Hoy en día el término VUCA, acuñado originalmente por los soldados norteamericanos para referirse al entorno que se les presentaba tras el fin de la guerra fría, sigue siendo utilizado por el mundo empresarial, ya que representa la necesaria adaptación a un mundo volátil, complejo, incierto y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés). Para poder responder a este tipo de medio, la empresa debe desarrollar al máximo su flexibilidad dado que será esta característica la que permita que la compañía sobreviva frente a la voraz competencia del mercado actual.

Describiendo brevemente cada una de estas variables se puede entender a la volatilidad como a la velocidad con la que se dan los cambios y la inestabilidad de los mercados, con continuadas crisis económicas que se expanden a diversos mercados impulsados por la globalización y la transformación digital. Por otra parte, se refiere a entorno incierto a la escasa previsibilidad con la que las empresas pueden enfrentarse al futuro, restando seguridad a los planes estratégicos de largo plazo y dejando atrás las épocas en las que se utilizaba el pasado para predecir el futuro. En cuanto a la complejidad, la misma se refiere a la globalización de los problemas y en como eventos del otro lado del mundo repercuten en distintas regiones, rubros y empresas, tarde o temprano. Por último, la ambigüedad en el entorno VUCA habla de la falta de claridad generalizada que provocan todos los factores antes mencionados, cada decisión que se toma tendrá una serie de efectos desconocidos e incontrolables.

Frente a esta realidad a la que se enfrentan las empresas, la información es un elemento clave, necesario e indispensable para reducir la ambigüedad y el margen

de error ante la toma de decisiones, implementando una gestión estratégica e integral. Sin embargo, si bien esta situación coloca a todas las empresas frente a un gran desafío, las características y la magnitud de las acciones requeridas son fundamentalmente distintas para las Pymes.

La profundidad de los cambios presiona a pequeñas y medianas empresas no solo a la planificación estratégica sino también a la incorporación de nuevas prácticas de gestión que permitan una implementación exitosa de las mismas.

El desafío para las Pymes comienza indudablemente con la realización de un profundo ejercicio de autodiagnóstico acompañado de una mayor orientación hacia el entorno. Es necesario desencapsular la visión de los problemas, avanzar hacia un enfoque global del negocio, desarrollar relaciones de cooperación con otras empresas y explorar al máximo las posibilidades de captar información estratégica. Este esfuerzo es fundamental tanto para ampliar la cartera de ideas y proyectos de la empresa como para asignar prioridades y diseñar agendas estratégicas flexibles que incluyan iniciativas novedosas (Informe CEPAL, 2014).

Es bajo estas premisas que se propone la realización de una reflexión y análisis estratégico para El Turistólogo, profundizando tanto en el conocimiento interno de la compañía, como en su entorno.

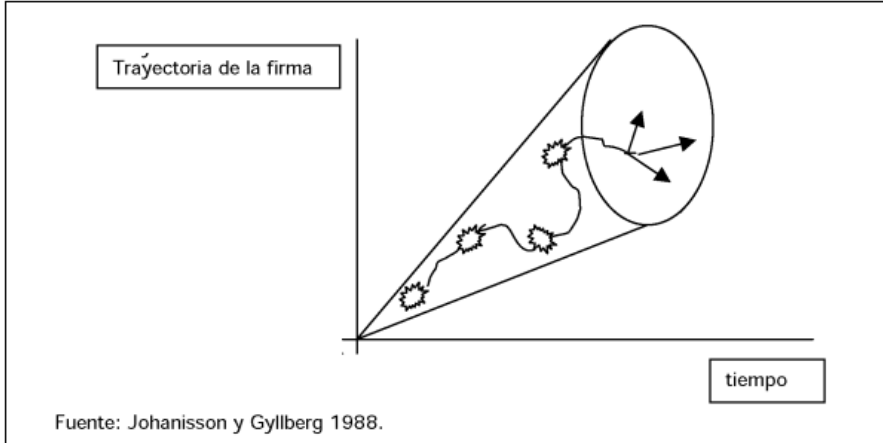
El presente trabajo tiene por objetivo el replanteamiento de los conceptos básicos sobre los que se desempeña la empresa, sus objetivos y la definición estratégica para el logro de los mismos en base al contexto presente al momento de su realización. Es fundamental entender que el proceso estratégico es un continuo y no una actividad aislada que se realiza en un determinado momento del tiempo. Por lo cual la intención es sentar las bases sobre las cuales la empresa podrá valerse para continuar de manera periódica el análisis descripto; flexibilizando así su estrategia de manera permanente y aumentando sus posibilidades de crecimiento ante entornos altamente cambiantes.

Problema y justificación

En un entorno volátil como el actual, la planificación y gestión estratégica cobran más importancia que nunca. El destino de muchas pymes depende de un mayor acceso a la información, de un correcto manejo de los recursos pero sobretodo de un alto grado de flexibilidad. Este componente será clave para la supervivencia y crecimiento de las mismas.

El Turistólogo ha experimentado profundas modificaciones desde su origen en el año 2001, adaptándose a cambios tanto del entorno como de los consumidores; sin embargo la empresa carece de procedimientos formales de planeamiento estratégico. En su lugar, el proceso estratégico de la compañía se ve caracterizado por una fuerte tendencia a la visión + acción, es decir, una combinación de la visión estratégica del propietario y gerente con una fuerte orientación a la acción, dedicando consecuentemente una proporción muy reducida de tiempo a las actividades formales de planificación. A su vez, se observa que la empresa opera en base a decisiones y proyectos específicos sobre los cuales se define una trayectoria de largo plazo en donde se combinan etapas de estabilidad y crecimiento, durante esas etapas de transición algunos de los cambios son realizados a consciencia, mientras que otros son resultados de la marcha diaria de la empresa a los cuales debe adaptarse, teniendo altibajos que demoran su crecimiento (Johanisson & Gyllberg 1998). El siguiente esquema representa lo dicho:

Ilustración 1. Trayectoria promedio de una Pyme en el tiempo



Fuente: Johannisson & Gylberg (1988).

Ante esta situación, se propone entonces comenzar el proceso estratégico aportando a la empresa una visión formal de su realidad, valiéndose de la información y las herramientas necesarias para la toma de decisiones. A continuación se representa el proceso estratégico, dentro del cual el presente trabajo abarcará las tres primeras etapas, partiendo de la reflexión estratégica, continuando con el análisis interno y externo, y culminando con la formulación estratégica acorde al análisis previamente realizado.

Ilustración 2. Proceso de formulación estratégica



Fuente: Xavier Gimbert (2010).

Estructura del trabajo

El trabajo se estructura en dos partes. En el primer capítulo, se resumirá la teoría metodológica utilizada para la reflexión estratégica, objeto del presente trabajo. A su vez, se incluirán las nuevas realidades y tendencias en las cuales se encuentra inmerso el sector del turismo, el escenario económico tanto a nivel global como a nivel país, y las expectativas del sector respectivamente. En el segundo capítulo, se desarrollará concretamente la reflexión, análisis y formulación estratégica para “El Turistólogo” mediante la observación y estudio de la empresa desde diferentes perspectivas analizando tanto su entorno como su funcionamiento interno y buscando obtener mayores y mejores herramientas para la toma de decisiones. Por último, se desarrollará un apartado especial en el cual se contempla la situación actual del mundo y del país, fruto de la realidad en el

marco del COVID-19 que ha alterado de manera inimaginable el entorno y los planes de cualquier compañía, en especial las del rubro del turismo. Se describirá no solo la actualidad en la que se ven inmersas las empresas del turismo, sino también sus perspectivas a futuro y cuáles fueron las decisiones que la empresa bajo análisis ha tomado para sortear estas adversidades.

Vale aclarar que el presente trabajo se circunscribe y su análisis se encuentra planteado hasta Marzo de 2020, previo comienzo de la pandemia.

La empresa analizada es “El Turistólogo” una Pyme Cordobesa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de souvenirs y merchandising turístico.

Capítulo 1 | Marco metodológico y teórico

Marco metodológico

Como se mencionó en la sección introductoria, el objetivo del presente trabajo es la realización de una reflexión estratégica para la empresa El Turistólogo, brindando un conocimiento profundo sobre la misma y sobre el entorno en el que actúa con el objetivo de contar con la mayor información posible para la toma de decisiones.

En cuanto al concepto de estrategia Gimbert (2010) la define como “la forma en la que la empresa consigue su ventaja competitiva, es su manera de competir, de ser mejor que sus rivales al satisfacer necesidades claves de sus clientes” (p.53).

La estrategia cuenta con diferentes niveles, comenzando con las perspectivas generales de la empresa, pasando por las particulares de cada negocio de la misma o segmento al que se dirige y por último a cada una de las áreas funcionales. Como una cascada, las estrategias funcionales y de negocios deberán responder a los lineamientos generales de la estrategia corporativa.

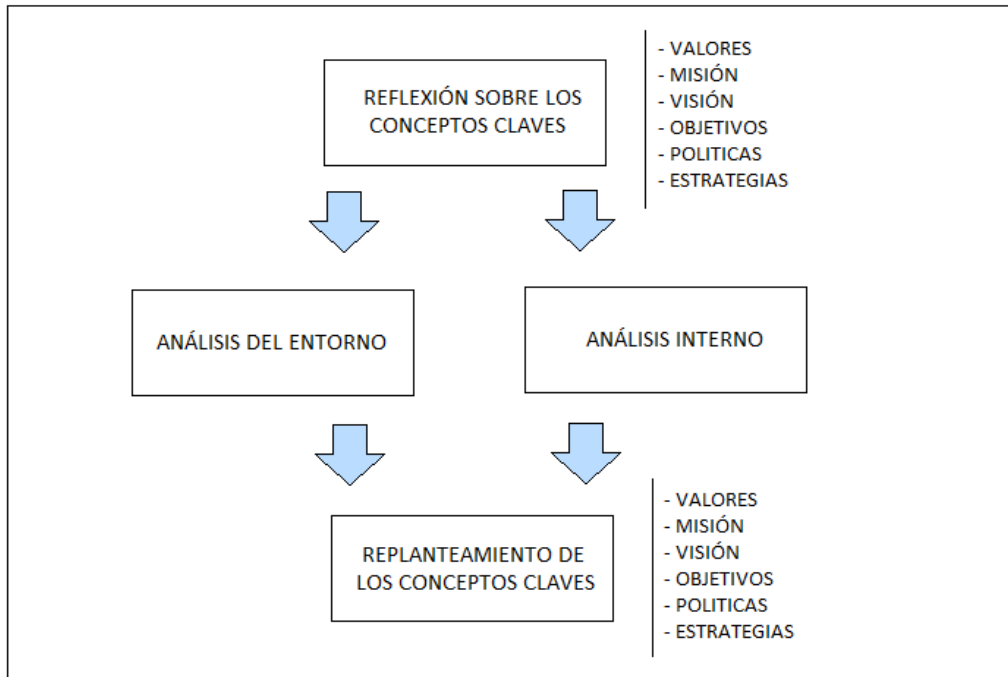
Con el fin de llegar al replanteamiento de los conceptos estratégicos claves, se realiza en primer lugar un estudio bibliográfico el cual se refleja en el marco teórico e incluye libros, notas periodísticas, charlas con expertos, entre otras fuentes. En el mismo se profundiza en los conceptos estratégicos claves, la participación del sector turístico en la economía del mundo y sus perspectivas, las tendencias del sector y por último un relevamiento macro y micro de la economía y el comercio en la actualidad.

Para la reflexión estratégica el presente trabajo se enmarcará bajo el modelo GIB propuesto por Xavier Gimbert en su libro “Pensar Estratégicamente”. Bajo este modelo, se comienza con un conocimiento profundo del estado actual de la compañía, definiendo sus conceptos estratégicos claves (antes definidos

conceptualmente), se continúa con un análisis del macroentorno mediante la herramienta PESTEL, un análisis del sector utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas y un análisis micro del mismo mediante la definición de grupos estratégicos. Luego de haber realizado el mencionado análisis del entorno, se procederá con el análisis del mercado, los segmentos que lo componen y sus factores claves de éxito. Finalmente se estudiarán en profundidad los recursos y capacidades de la organización, utilizando la herramienta FODA y definiendo la cadena de valor de la empresa y del sector en el que actúa. Antes de concluir se dedicará una sección al análisis de la globalización del sector en el que se desenvuelve la empresa y sus posibilidades de internacionalización.

Con la investigación y el análisis en profundidad previamente detallado se busca tener el mayor número de visiones, perspectivas y ángulos posibles sobre la situación actual de la empresa para culminar finalmente con el replanteamiento de todos sus conceptos claves y consecuentemente de su estrategia, otorgándole una mejor posición para aprovechar las oportunidades de crecimiento que pueda presentar el entorno o asumir de mejor manera las amenazas, en pos de la supervivencia de la misma. En la siguiente figura se resume el proceso de formulación estratégica basado en el modelo GIB (Gimbert, 2010), analizando el entorno y el interior de la empresa, descomponiendo cada uno de estos análisis en el máximo de perspectivas posibles.

Ilustración 3. Situación inicial y final del modelo GIB



Fuente: Xavier Gimbert (2010)

Marco Teórico

En la siguiente sección se resumen los principales aspectos relevados en la investigación bibliográfica que forman la base del análisis.

Se comenzará con una breve revisión de los que significan los conceptos claves en una reflexión estratégica y las principales herramientas que se utilizarán para su análisis, para luego analizar aspectos relativos al entorno, tales como situación política y económica de Argentina y del mundo, y sus expectativas para los próximos años; se analizará el turismo como sector participe en el PIB de un país, la influencia del sector en la economía desde la óptica de Argentina y del mundo. Por último se analizarán las características de la actividad turística, los desafíos

que presenta para los próximos años y las nuevas tendencias de aquellos que hacen turismo, como lo hacen y porqué.

I. Conceptos estratégicos claves

Para comenzar, se considera de gran importancia describir brevemente los conceptos que formarán la base del presente análisis y que se definirán y replantearán durante el segundo capítulo del presente trabajo, permitiendo arribar a la definición estratégica.

Valores: los valores son el único concepto que no cambia luego de una reflexión estratégica, son aquellos que determinan la forma en la que la empresa se relaciona con todos los actores de la misma (colaboradores, proveedores, clientes, sociedad, etc.) es importante no ver los valores como una definición de marketing, o aquello que la empresa desea ser, sino como aquellas bases que profundamente guían tanto la manera en que se comporta una organización como las decisiones que toma a largo plazo. Los valores siempre están presentes en una empresa, y aunque no se sea consciente de los mismos, estos influirán en todas las decisiones que se tomen (Gimbert, 2010).

Misión: delimita exactamente a qué se dedica la compañía. Para definir en qué negocio se encuentra la misma, se utilizará el modelo propuesto por Abell (1980) el cual se centra en tres preguntas: ¿Qué necesidad trata de satisfacer? (tipo de necesidad), ¿A quién se dirige? (segmentos de mercado) y ¿Cómo lo realiza? (tecnología o Know-how). Utilizando este concepto de negocio se tiene una visión estratégica más amplia y flexible, evitando que la misma se acote al producto/servicio que ofrece. De esta manera si una compañía observa que su

producto/servicio está siendo reemplazado por otro cambiará su cómo, manteniendo el qué y a quién (Gimbert, 2010).

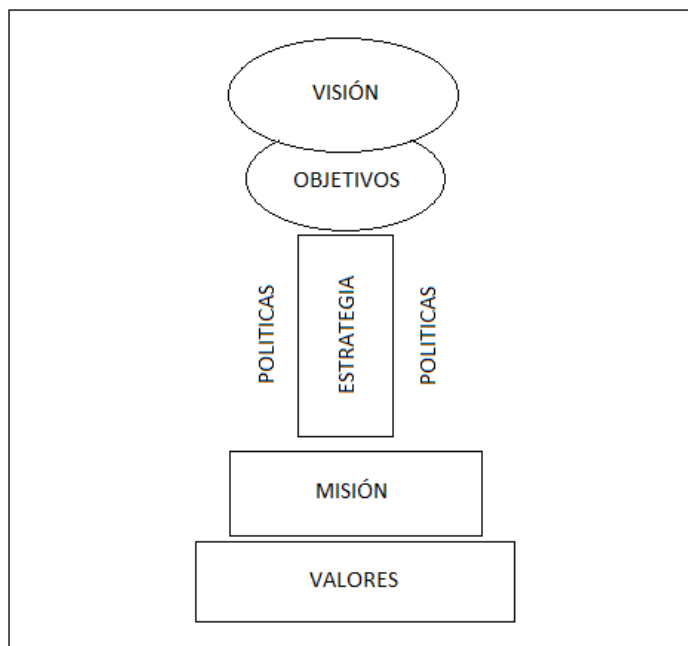
Visión: si la misión se basa en el hoy, en qué hace actualmente la empresa; la visión se basa en el futuro, a dónde quiere llegar o qué quiere ser. La visión debe ser un reto, posible de realizar pero desafiante, debe tener la capacidad de motivar y de crear espíritu de superación ante los fracasos. Cuando una visión se logra, deja de ser un futuro deseado ya que pasa a formar parte de la misión; es momento de definir una nueva visión (Gimbert, 2010).

Objetivos: son la descomposición de la visión en metas cuantificables, tanto respecto a la meta en sí como en el tiempo para lograrla. De esta manera, una continua concreción de los objetivos llevan a la empresa a lograr su visión. Proporcionan un sentido de dirección a todas las personas que forman la compañía, y al igual que la visión los objetivos deben ser factibles de alcanzar pero a su vez desafiantes para aportar motivación en el trabajo diario (Gimbert, 2010).

Estrategia: como se describió al comienzo del marco metodológico, la estrategia es la forma en la que la empresa consigue su ventaja competitiva, dicho de otra manera y en relación con los conceptos antes definidos, la estrategia es la forma en la que la empresa alcanza su visión y sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores. Existirán tantos análisis y decisiones estratégicas como perspectivas se observen. Como se ha mencionado, todo el análisis que se realizará en el presente trabajo rondará en definir la estrategia de la empresa (Gimbert, 2010).

Políticas: son guías de decisión permanentes que, al contrario de la estrategia, suelen mantenerse estables durante largos periodos de tiempo aunque tampoco son inalterables (Gimbert, 2010). Las políticas pueden aumentar o restringir las capacidades de la empresa, por lo tanto pueden incrementar o limitar sus posibilidades estratégicas; como ser, la política de no repartir dividendos o de cubrir vacantes primero con personal interno, por dar un ejemplo.

Ilustración 4. Conceptos estratégicos claves



Fuente: A. Vilanova (Gimbert, 2010)

En resumen, tal y como plantea Gimbert, y como se observa en la figura, lo imprescindible para una empresa es saber en lo que cree (valores), saber a qué se dedica (misión), determinar qué quiere conseguir en un futuro (visión), tener esta meta cuantificada (objetivos), saber cómo la va a lograr (estrategia) y tener guías de actuación (políticas); sin nunca perder de vista la constante evolución que estos conceptos desarrollan y la necesaria flexibilidad que deben tener.

Por otro lado, se definen a continuación las principales herramientas que se utilizarán a lo largo del trabajo para el análisis de la empresa y del entorno.

Modelo GIB: Modelo General, Integrativo y Básico, buscar brindar un marco para el análisis y reflexión estratégica de una compañía. **G**eneral porque estructura todos los conceptos importantes a la hora de reflexionar estratégicamente sobre el negocio, **B**ásico porque es fundamental pensar en cada uno de estos conceptos e **I**ntegrativo porque debe evidenciar las interrelaciones que existen entre cada uno de ellos, ya que cada uno cambia e influye en los demás (Gimbert, 2010).

Análisis PESTEL: herramienta que permite obtener un conocimiento sobre los factores del macroentorno que tienen impacto en la empresa y en las decisiones que toma. La herramienta hace foco en el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Gimbert, 2010).

Modelo de las 5 Fuerzas competitivas: permite analizar los factores del microentorno. Las cinco fuerzas planteadas en el modelo incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes, y la rivalidad entre competidores actuales; y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. El análisis de estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia en una industria y consecuentemente el atractivo y rentabilidad de la misma (Porter, 1982).

Análisis FODA: permite unificar en un mismo análisis las fortalezas y debilidades que posee una empresa en un momento determinado, en conjunto con las amenazas y oportunidades que se observen en el entorno. Este análisis conjunto busca no solo identificar estos aspectos si no tomar decisiones en cuanto a

modificaciones internas de la empresa en pos de aprovechar dichas oportunidades o de superar las amenazas.

II. El turismo y su participación en la economía global

Según la Organización Mundial del Turismo, se define al mismo como:

«Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual durante un período de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros» (2020).

Según informe publicado por el foro económico mundial¹, cuando se habla de crecimiento económico de un país, este generalmente se relaciona con el sector industrial, sin embargo son cada vez más los países que apuestan por el turismo como motor para impulsar su economía. Se puede nombrar a modo de ejemplo, países tales como Las Maldivas, Croacia, Malta, Tailandia, Jamaica e Islandia.

Los ejemplos antes mencionados, si bien casi la totalidad de su PIB está ligada al sector del turismo como son las Islas Maldivas (un 35% de su PIB proviene del sector), no superan en cantidad de turistas a países como Francia o España; a su vez, según el reporte publicado por el foro, los países que mayores ingresos generan por el turismo son los Estados Unidos (USD 449.000 millones), China (USD 206.000 millones) y Alemania (USD 120.500 millones), sin embargo, son países que no basan su economía en dicho sector, el cual solo representa un 7% de sus PIB.

En general, se observa que los países que basan su economía en el sector turístico son aquellos catalogados como “en proceso de desarrollo” o bien tienen una menor densidad poblacional. Islandia es un buen ejemplo de esto, que con 360.000 habitantes recibe 1.7 millones de turistas al año, el triple de la cantidad de sus residentes (The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2019).

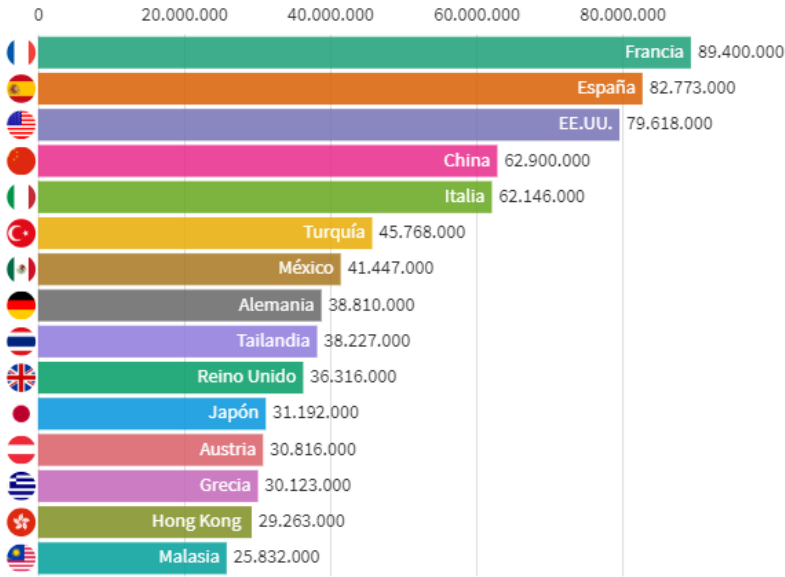
¹ World Economic Forum. *The Travel & Tourism Competitiveness Report* (2019).

Según sostiene la Organización Mundial del Turismo, en la actualidad el sector supone el 10,4% del PIB mundial y un 10% del empleo total en el mundo. A su vez, la Organización espera que el crecimiento aumente a una medida anual del 3% hasta 2030, y que alojamiento y restaurants, junto con servicios del sector privado creen empleo a un ritmo más rápido que el resto de los sectores de la economía en los próximos 5 años.

Los datos mencionados ponen en relieve que a nivel mundial el turismo ha demostrado ser una actividad clave para el desarrollo económico de un país, actualmente se ha convertido en una industria que presenta grandes oportunidades, especialmente para las economías emergentes y en desarrollo.

En el siguiente gráfico se observa la cantidad de turistas extranjeros en el periodo 2018, categorizado por país, formado por los 15 países con mayor afluencia turística.

Ilustración 5. Evolución de turistas extranjeros por país periodo 2018



Source: UNWTO. Realizado por Viajes National Geographic

Fuente: UNWTO, Organización mundial del Turismo (2018).

III. El sector turístico en Argentina

Argentina posee una gran y variada oferta turística que alcanza a diversos segmentos. Si bien las razones que fomentan el turismo son múltiples, se puede segmentar en dos mercados bien diferenciados; por un lado el turismo vacacional, atraído principalmente por su naturaleza, paisajes y cultura; y por otro lado el turismo de negocios y de estudios.

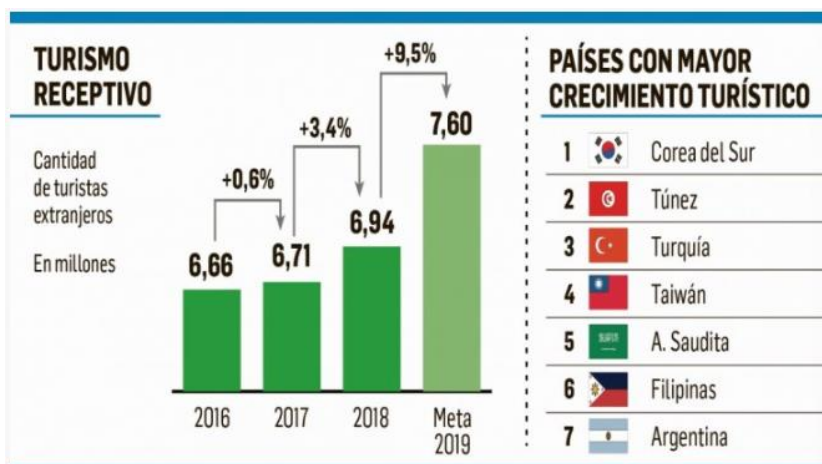
Con datos conocidos en el marco de la Feria Internacional de Turismo de América Latina (FIT), Argentina culmina el año 2019 como el séptimo país de mayor crecimiento del turismo receptivo, siendo el mismo (hasta noviembre de 2019) del 9,1%; encabezando la lista Corea del Sur, Túnez, Turquía, Taiwán, Arabia Saudita, y Filipinas, todos ellos pertenecientes a Asia y África; lo que deja a Argentina como líder en crecimiento occidental.

Desde la secretaria de turismo de la Nación se atribuye éste crecimiento sostenido de los últimos años por un lado y en gran parte, a la devaluación del peso, lo cual significó una importante ventaja cambiaria para el turismo extranjero, y por otro lado a una serie de políticas que fomentaron dicho crecimiento. Entre las medidas que se tomaron se encuentran las desregulaciones aéreas que abarataron las tarifas, la aparición de las aerolíneas Low Cost que mejoraron la conectividad aérea, el impulso de programas para que los argentinos viajen por Argentina, el reintegro del IVA a los turistas extranjeros y en especial a la participación en 133 ferias internacionales que permitieron que 370.000.000 de personas vieran contenidos Argentinos.

Según datos de la secretaria de turismo hasta Agosto de 2019 la cantidad de viajeros fue de 10.600.000, un 16% más que el mismo periodo del año 2018 y 63% contra el 2015².

² Nota: datos obtenidos de artículos periodísticos que exponen dichas cifras, las cuales han sido validadas con expertos.

Ilustración 6. Países con mayor crecimiento turístico periodos 2016-2019



Fuente: UNWTO, Organización mundial del Turismo (2019).

En cuanto al turismo de reuniones es uno de los segmentos que más ha crecido en el mundo y actualmente genera más de 400 mil millones de dólares anuales.

A los fines de enmarcar al concepto en el contexto, se define “reuniones” a los congresos y convenciones internacionales que cumplen con ciertos requisitos específicos; entre los más relevantes se puede mencionar que los eventos deben tener un mínimo de 50 participantes, periodicidad fija y sede rotativa por al menos tres países.

Por su parte, Argentina viene experimentando un continuo crecimiento en el turismo de este tipo. El observatorio económico de reuniones de turismo en Argentina estima que se generan 160.000 puestos de trabajo a partir de este tipo de viajes, a la vez que genera en Argentina ingresos anuales por \$21.000 millones derivados de los más de 5.000 encuentros que se desarrollan en el país.

El informe realizado por la IICA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) confirmó dicho crecimiento; el país se ubica en el puesto 18 (antes ocupaba el 21) entre 200 naciones, con un crecimiento interanual del 17 por ciento y el récord histórico de 232 congresos internacionales en 2018 (IICA, 2018).

En la actualidad Argentina cuenta con 50 centros preparados para congregarse eventos internacionales y 32 Convention & Visitors Bureaux.

Durante el 2018, 30 destinos nacionales desarrollaron al menos una cita de carácter internacional, según los parámetros de ICCA. La Ciudad Autónoma Buenos Aires lideró la lista con 133 encuentros, la siguen la Ciudad de Córdoba (21), Ciudad de Mendoza (14), Ciudad de Salta (9) y La Plata (7).

A su vez, la ciudad de Buenos Aires, anfitriona de la Cumbre del G20 y los Juegos Olímpicos de la Juventud, reafirmó su liderazgo en América, situándose en el primer lugar por décimo año consecutivo, y 11^a a nivel mundial.

Por su parte, la ciudad de Córdoba fue sede en Marzo del 2019 del VIII Congreso Internacional de la Lengua Española que, sin dudas, fue una de las apuestas fuertes para seguir posicionando al país en este segmento.

El ex secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos, remarcó: “El Turismo de Reuniones es otro de los factores fundamentales para el crecimiento del número de arribos de visitantes extranjeros, para el desarrollo de las economías regionales y para impulsar el federalismo en nuestro sector”.

Según AOCA (Asociación Argentina de organizadores y proveedores de exposiciones, congresos, eventos, y burós de convenciones) el perfil de gasto en el segmento del turismo corporativo es entre tres y cuatro veces más que el tradicional, sumado a que rompe con la estacionalidad de un destino; convirtiéndolo así en un segmento altamente codiciado por los empresarios del turismo.

IV. Posición de Córdoba dentro del turismo nacional

Según datos del ministerio de turismo de la Nación, Dentro del territorio argentino los puntos turísticos más elegidos por los extranjeros en orden de

importancia son; Buenos Aires, La Patagonia, Iguazú, Mendoza, Córdoba y Salta; siendo Brasil, Estados Unidos y España los principales emisores.

Entre los destinos nacionales que más crecieron en 2019, se ubica a la provincia de Córdoba en el quinto puesto en cuanto a aumento de turismo. La cual se destaca principalmente por el turismo religioso (relacionado con las estancias jesuíticas), el turismo de reuniones y el turismo aventura a nivel provincia.

Según el informe de la firma *Viajala* (metabusador de vuelos líder en Latinoamérica) el 73% de los tickets emitidos en el exterior fue utilizado para visitar nueve destinos dentro de Argentina, -Buenos Aires (288.295), El Calafate (57.353), Bariloche (52.539), Ushuaia (48.146), Iguazú (36.906), Mendoza (31.096), Córdoba (28.777), Salta (18.498) y Rosario (7.492)-

Respecto a las preferencias, los turistas de todos los países ponen a Buenos Aires como su destino más visitado, siendo Córdoba la tercera opción en ranking para españoles y estadounidenses; en este caso, además de tratarse de un destino turístico en sí, es la base del Hub de Aerolíneas que conecta con todas las principales ciudades del país sin pasar por Buenos Aires, lo cual ha marcado una importante diferencia en el desarrollo de la ciudad en este sector.

En total, para finales de 2019 Aerolíneas había transportado un promedio mensual de 54.000 pasajeros con pasaporte extranjero. Considerando que el gasto promedio en el país de cada uno de ellos es de US\$892, según datos de la secretaría de Turismo, esos turistas generaron ya ingresos para el sector turístico argentino por 450 millones de dólares³.

V. Nuevas tendencias del turismo a nivel global

Como se mencionó con anterioridad, el turismo a gran escala presenta perspectivas de crecimiento muy positivas para los próximos años, sin embargo al

³ Nota: Comunicado de prensa emitido por Aerolíneas Argentinas (2019).

entorno volátil que existe en la actualidad se le suman los constantes cambios de hábitos del viajero, el cual está cada vez más experimentado, más informado, con más oferta, con mayores canales para acceder a la misma y con nuevas demandas.

Es así que ser un empresario del turismo hoy en día y estar a la vanguardia de dichos cambios compone un gran desafío.

En este apartado se analizarán las principales tendencias que se están presentando en el sector del turismo hace ya algunos años y que se continuarán reforzando en los siguientes; el turismo sostenible, los avances tecnológicos y el turismo cultural y de experiencias.

V.1. Turismo sostenible

El alza del turismo no solo lleva aparejado crecimiento económico, creación de empleo o revitalización de regiones sino que también abarca la masificación o el crecimiento desmesurado que puede desembocar en una oferta turística de baja calidad, con falta de coordinación y medios para atender el boom turístico, un mal uso del patrimonio e inclusive problemas de convivencia con la población local.

Ejemplos de esta situación son destinos tales como Barcelona, Tailandia, Roma y Venecia, por solo nombrar algunos, que presentan lo que se denomina “turistificación”.

Según artículo de la Fundéu “Turistificación, neologismo válido” se define el concepto como "el impacto que tiene para el residente de un barrio o ciudad el hecho de que los servicios, instalaciones y comercios pasen a orientarse y concebirse pensando más en el turista que en el ciudadano que vive en ellos permanentemente" (Fundéu, 2017).

En este contexto numerosos destinos ya han comenzado a tomar medidas para acotar el turismo de masas. En Barcelona se aprobó un plan que prohíbe la

apertura de nuevos hoteles y tiendas de souvenirs en las zonas más turísticas de la ciudad y adyacentes, a la vez que solo mediante licencia se pueden alquilar pisos con fines turísticos; otro ejemplo de esta situación es el cierre definitivo de la isla de Koh Tachai en el Mar de Andamán, en Tailandia, con el fin de proteger los corales, la flora y fauna que han sido destruidos por el turismo de masas.

Fruto de conversaciones con empresarios del turismo⁴, se concluye en la importancia que tiene el desarrollo de un nuevo tipo de gestión del turismo en la cual el sector público de un país trabaje en conjunto con el sector privado. El potencial del sector es innegable, por lo que el factor determinante a la hora de que un país, región, ciudad o empresa turística sepa adaptarse a este nuevo escenario y adaptar su estrategia en la dirección correcta es lo que se llama la gestión del turismo de manera sostenible; buscando proteger el medioambiente y el patrimonio de un destino, mientras se aprovechan sus beneficios, ya que de lo contrario la habitabilidad futura de las principales ciudades turísticas del planeta se verá amenazada en los próximos años.

Por otro lado, desde el punto de vista del turista, este también muestra un creciente interés por temas sociales, como los derechos humanos, igualdad y condiciones laborales; en los próximos años los viajeros estarán más comprometidos con estas causas y se cuestionarán aún más sobre temas políticos, sociales y medioambientales a la hora de elegir un destino.

V.2. Turista digital

Actualmente la tecnología es la principal fuerza transformadora que está redefiniendo el funcionamiento de distintos sectores de la economía. La transformación digital por la que atraviesa la sociedad hace que los destinos y las empresas turísticas tengan que prepararse para operar en un entorno completamente digital, adaptándose a los cambios tecnológicos disruptivos. Los

⁴ Javier E. Piña, propietario de El Turistólogo; Cesar Achaval Martinez propietario de Bus Turístico de la ciudad de Córdoba.

productos y servicios turísticos tienen que amoldarse a un consumidor cada vez más informado y exigente con gran capacidad de influencia.

Si bien se pueden encontrar numerosas tendencias tecnológicas que afectan al sector turístico, en este apartado se nombrará solo aquellas que tienen una mayor relevancia para el desarrollo del presente trabajo⁵;

(a) Big data u open data, ya instalada en el funcionamiento de muchas empresas de diversos sectores, se presenta como una herramienta fundamental mediante la cual se pueden obtener datos estadísticos que permiten conocer tendencias o preferencias de los clientes, la temporalidad en la que viajan, el tipo de productos que consumen, tickets promedio según país emisor, entre otros.

(b) Marketing digital y redes sociales, actualmente una herramienta umbral, ya no hace la diferencia con la competencia sino que es necesaria para “existir” en la mente del consumidor. Sirven como medio de publicidad y de información, y principalmente una forma de acercamiento a la marca.

(c) Economía colaborativa, intercambiar productos y servicios entre los colaboradores principalmente en el entorno digital es un multiplicador de clientes; como ser trabajar en conjunto con marcas como Booking, Airbnb o Uber, crea una colaboración rentable para el turismo, facilitando a su vez la accesibilidad a los turistas.

(d) El teléfono móvil en el centro de la estrategia. El Smartphone ya es la principal vía de acceso a Internet y, en el ámbito turístico un 45% lo emplea para todo lo relacionado con sus vacaciones, según TripAdvisor. En este sentido, las aplicaciones móviles y la gestión de pagos y de incidencias a través del móvil van a seguir siendo dos de las grandes tendencias para la transformación digital del Turismo en los próximos años. La tecnología se ha democratizado y hoy casi todo el mundo tiene un Smartphone que lo conecta de forma virtual y permanente con el resto del planeta.

⁵ Información adaptada, basada en el artículo de We are marketing - Global Growth Agents “Un viaje a la transformación y el futuro del marketing turístico” (2019).

(e) Globalización de los mercados; gracias a la tecnología personas de todas partes del mundo pueden acceder al conocimiento de una marca o línea de productos por pequeña que sea la empresa, a través de las tiendas virtuales. El poder responder a esa demanda a nivel logístico es un desafío para muchas empresas, especialmente Pymes.

La sociedad, la cultura, la economía y el entretenimiento están cambiando a causa de la tecnología; existe un cambio de paradigma que exige un proceso constante de aprendizaje y de innovación. Los empresarios de hoy deben repensar constantemente su estrategia, buscando innovar y mejorar, aportando mayor valor a los clientes.

V.3. Turismo cultural y de experiencias

En los últimos años y la tendencia para los próximos es que los viajeros reflexionarán más a la hora de elegir un destino con la intención de añadir sentido a sus viajes, lo que representa una nueva forma de viajar y de fomentar el desarrollo personal; quieren aprender algo nuevo mientras viajan, ya sea la cultura del lugar, un idioma o simplemente una experiencia que les haga reflexionar sobre sus propias vidas. Si bien es una tendencia de cualquier rango etario, la generación Z es un claro ejemplo, en la cual se replantearán el valor de un título universitario frente a las capacidades y al aprendizaje práctico que pueden obtener de los viajes⁶.

El valor que buscan aquellos que hacen turismo cultural es la comprensión de la propia cultura y sociedad local que se visita; esta comprensión cultural no se refiere simplemente a la visita a monumentos o museos, si bien lo incluye, hace especial hincapié en sentir el valor de la cultura y la sociedad que visita; el turismo cultural es inclusivo, busca comprender el destino de manera profunda, su historia,

⁶ Booking.com News “Booking.com predice las principales tendencias de viaje para 2020” (2019).

sus festividades y tradiciones, su gastronomía, su literatura, arte y medioambiente; y busca, no solo comprenderlas sino vivirlas. Es aquí donde se abre camino el turismo experiencial.

La manera en que el turista percibe el lugar que visita, su gente, su cultura y el impacto que esta percepción subjetiva y personal le genera, completa su experiencia vacacional.

Desde el punto de vista del empresario, hoy en día, vender un destino turístico en base a los aspectos físicos del mismo (naturaleza, paisajes, etc.) ya no es un factor diferenciador, por lo que tanto el sector público como el privado de un destino se deben preocupar en mayor medida por las experiencias que ofrecen, creando un marketing que afecte a las emociones de sus potenciales clientes. Esta es la diferencia entre el marketing tradicional y el marketing de experiencias, focalizado en considerar a los clientes como seres emocionales y centrados en la consecución de experiencias placenteras y enriquecedoras. Los turistas buscan experiencias únicas, innovadoras e imaginativas y para que un destino pueda competir con otros, debe no solo ofrecer experiencias únicas, sino también, saber venderlas como tal. Este concepto se exploya lógicamente a cada una de las ofertas de productos y servicios dentro de un destino turístico.

A las tendencias mencionadas, se le suman algunas más tales como los destinos y establecimientos pet friendly y aquellos respetuosos independientemente sea el género, etnia u orientación sexual. En este caso se puede nombrar a modo de ejemplo plataformas como Destination Pride la cual utiliza diversas fuentes de datos para ofrecer a los viajeros un ranking de leyes, derechos y aceptación social de la comunidad LGTB en destinos de todo el mundo.

Para sintetizar, con palabras de Arjan Dijk, vicepresidente y director de marketing de Booking.com “A medida que entramos en una nueva década, vemos que la industria del turismo responde a un viajero con una mayor inclinación hacia lo sustentable, más inquisitivo y con más conocimiento de la tecnología mediante el

desarrollo de productos, servicios y funciones que hacen que sea más fácil para todos conocer el mundo”⁷.

VI. Ciclo de vida de los destinos turísticos

La teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos fue formulada por Richard Butler, profesor de Strathclyde Business School, en Glasgow. Según Butler (1989) un destino turístico tiene un ciclo de evolución similar al de los productos/servicios, y está compuesto por 6 etapas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento, y declive o rejuvenecimiento. Sin embargo no todos los destinos pasan por todas las etapas, esto dependerá de la naturaleza con que se desarrollen.

El modelo teórico del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (CVDT) realiza un análisis de las fases evolutivas del desarrollo de un destino turístico a partir de los cambios en la cantidad de turistas que recibe y el consecuente crecimiento de las infraestructuras tanto de alojamiento como de transporte, dando especial relevancia a la planificación y gestión que acompañan a este desarrollo así como a la caracterización de los visitantes, de los locales y de la relación entre ambos.

La fase de exploración ocurre cuando un pequeño grupo de visitantes se interesan por el destino, los cuales son atraídos por lo exótico que representa y por la falta precisamente de infraestructuras y desarrollo de la actividad turística. En una segunda etapa de implicación comienzan las iniciativas para fomentar el turismo, aparecen emprendedores locales lo cual a su vez se ve acompañado con un crecimiento de la infraestructura; la cantidad de visitantes se incrementa y se vuelve regular. En tercer lugar, la etapa de desarrollo se caracteriza por un mayor aumento del número de visitantes motivados por la promoción que se le ha hecho

⁷ Booking.com News “Booking.com predice las principales tendencias de viaje para 2020” (2019).

al destino, el negocio turístico pasa de emprendedores locales a inversores extranjeros y aparecen en general nuevos atractivos artificiales para atraer visitantes; la fama del destino comienza a presentar los primeros problemas debido a la masificación. Luego de estas primeras etapas de crecimiento, el destino pasa a encontrarse en una etapa de consolidación en la cual la tasa de crecimiento de los visitantes comienza a ser lenta (aunque continua creciendo) y el destino comienza a sufrir desgaste en su infraestructura, pasa a identificarse como una economía que vive del turismo; en esta etapa se busca incrementar el periodo de estancia del turista, el gasto per cápita, así como de desestacionalizar la demanda. La etapa de estancamiento ocurre cuando el destino ha llegado al tope de visitantes y el destino deja de estar de moda, comienzan a aparecer los problemas sociales, medioambientales y económicos causados por la actividad turística; culminando finalmente en la etapa de declive en donde la pérdida de visitantes es un hecho; es la fase en la que toca reinventarse o desaparecer como opción (Butler, 1989).

VII. Escenario económico Global

En el siguiente apartado se analizará el entorno económico global abarcando el periodo Octubre 2019 - Marzo 2020, para entender cómo afecta el mismo a las economías regionales de América Latina y en especial a la Argentina.

Según informe anual publicado por el Fondo Monetario Internacional (2018), la economía mundial se encuentra débil y en una desaceleración sincronizada, la proyección de crecimiento mundial para 2019 no supera el 3%, el ritmo más lento desde la crisis financiera internacional. Esta desaceleración del crecimiento encuentra sus causas en las mayores barreras comerciales, la incertidumbre frente al comercio internacional y a la situación geopolítica; en factores idiosincráticos de países emergentes que provocan tensiones macroeconómicas y en factores estructurales de economías avanzadas, como la escasa productividad y el envejecimiento de la población.

Para 2020 se proyecta una leve mejora del crecimiento cercano al 3,4%, sin embargo este crecimiento es dispar respecto de economías emergentes y avanzadas se trate, para las primeras se espera que pase de un 3,9% en 2019 a 4,6% en 2020, mientras que en economías avanzadas se mantendría en un aproximado de 1,7% en 2019 y 2020. La mayor parte de la mejora en el crecimiento de los países emergentes se debe a recesiones menos profundas en los mercados que actualmente presentan fuertes tensiones como Turquía, Argentina e Irán, y a la recuperación de países que en 2019 tuvieron una menor performance que en 2018 como Arabia Saudita, Brasil, México, India y Rusia (FMI, 2018).

Sin lugar a dudas, la situación que torna más complejo el entorno global es la guerra comercial que tiene lugar hace ya aproximadamente un año entre las dos potencias mundiales, Estados Unidos y China, la cual se ha convertido en un sin parar de políticas proteccionistas por parte del estado Americano y un continuo de nuevos y altos aranceles para los productos que se importan el uno al otro. A la vez, mientras que hace diez años las empresas se expandían tercerizando distintas actividades de la cadena de valor en distintos puntos del globo, hoy se muestra una clara disminución de esa tendencia impulsada por Estados Unidos, quien busca sustituir importaciones para volver a producir en el país, atentando contra los intereses de algunas de las empresas más poderosas del mundo, no solo en el rubro tecnológico sino también en el automotriz, de calzado, entre otras.

Como era de esperarse esta guerra comercial ya ha asustado a los mercados mundiales de valores, provocando fuertes caídas en las divisas y en los precios de las acciones de diversos rubros y empresas.

La pregunta del apartado es ¿Cómo afecta este contexto de inestabilidad e incertidumbre a América Latina, y en especial a Argentina?

En primer lugar, esta mayor inestabilidad y por ende mayor riesgo se traduce en un debilitamiento de las monedas latinoamericanas, si el temor de los inversores se profundiza el dinero fluirá hacia el último refugio seguro, el dólar estadounidense; provocando la salida de dinero de los mercados emergentes,

agravando la crisis en países económicamente muy débiles como Argentina y reduciendo a su vez el valor de las monedas en general, incluyendo a países como Brasil. La caída del valor de las monedas hará que se encarezcan todos los productos importados por los mismos, incrementando el costo de producción en la mayoría de los rubros con el consecuente incremento del costo de vida.

Por otra parte, en los últimos años Latinoamérica se benefició del boom económico de China, vendiendo a buenos precios las materias primas que el gigante asiático importaba; sin embargo actualmente esa situación se está revirtiendo con el enfriamiento de dicha economía; con un gran impacto resultante en las economías que poseen commodities como principal producto exportado. La fuerte baja en los precios de productos como la soja argentina, el cobre chileno o los minerales peruanos reducen las ganancias exportadoras y por ende la recaudación del estado⁸.

Argentina, en plena crisis económica, golpeada por la incertidumbre política, con una fuerte devaluación y dependiente del éxito de algunos pocos sectores de la economía para la generación de divisas, se encuentra en grave peligro. Martin Tetaz, economista de la Universidad de la Plata sostiene "Argentina se ve afectada por dos vías: la primera, porque vende commodities que se ven afectados negativamente en su precio, y la segunda por el canal financiero, porque los flujos de capitales empiezan a escaparse ante el mayor riesgo, encareciendo el financiamiento para todos los países en vías de desarrollo" (Newsletter Martin Tetaz Blog, 2019).

VIII. Escenario económico Argentino

Según las últimas proyecciones del Fondo Monetario Internacional Argentina culminaría el año 2019 como el tercer país con mayor inflación del mundo después de Venezuela y Zimbabue; siendo el acumulado hasta octubre de 2019 del 57,3%.

⁸ Nota: conclusiones obtenidas en base a recopilación de notas periodísticas, debidamente rectificadas.

En el informe elaborado por el mismo en el que plasma su visión sobre el futuro económico global, el FMI prevé para Argentina una caída del PIB del 3,1% para 2019 y un desempleo que ronde el 10,6%, un deterioro de la economía que no se veía desde la crisis financiera global, con un nivel de pobreza del 35%.

Los pronósticos de la entidad para 2020 establecen una caída adicional del PIB del 1,3% y una inflación de 39,2%⁹.

El nuevo gobierno electo necesita un shock que reactive la actividad económica; si bien aún existe mucha incertidumbre al respecto, se espera que las medidas adoptadas se basen en bajar los tipos de interés reales por debajo de la inflación, desanimando el ahorro y estimulando el consumo, el cual representa dos tercios del PIB; aunque se sabe que si no hay un crecimiento genuino dicha medida a la larga podría derivar en mayor inflación.

Actualmente los ingresos de las personas no están en línea con el aumento de los precios y cada vez que esto ocurre el consumo se retrae directamente. En 2019 los ingresos crecieron 33% mientras que la canasta básica se incrementó un 57%. Se estima que el 2019 culminará con una caída del 3,5% del consumo privado y 10% del consumo masivo. Para 2020 las perspectivas son una menor profundización de la caída pero con una estimación de una baja del 1,4% y el 5% respectivamente.

En síntesis, las expectativas para un 2020 cargado de incertidumbre, son un elevado desempleo que ronde el 10,1%, acompañado de una elevada inflación y una continuada caída del consumo aunque en menor medida que el periodo 2019. Según el organismo internacional Moody's, la caída de la economía Argentina podría comenzar a revertirse recién hacia fines del 2020 y mostrar cifras positivas en 2021.

⁹ Artículo Fondo Monetario Internacional "Actualización de las perspectivas de la economía mundial" (2019).

Capítulo 2 | Reflexión Estratégica

En el siguiente capítulo se detalla la reflexión estratégica, siguiendo el modelo propuesto por Xavier Gimbert en su libro titulado *Pensar estratégicamente* (2010). La reflexión se estructura en ocho partes:

- I. Descripción de la empresa y conceptos estratégicos claves
- II. Análisis del macroentorno
- III. Análisis del sector: macro y micro
- IV. Análisis del mercado y sus segmentos
- V. Recursos y capacidades de la empresa
- VI. Cadena de valor del sector y de la empresa
- VII. Globalización e internacionalización
- VIII. Replanteamiento de los conceptos estratégicos claves

I. Descripción de la empresa y conceptos estratégicos claves

I.1. Descripción de la empresa

El Turistólogo S.A.S surgió en el año 2001 como una opción profesional en un área del turismo poco trabajada en Argentina, como era el manejo de la regalería turística, artesanías, merchandising y souvenirs como empresa.

Luego de numerosas reconversiones debido a cambios tanto del entorno como de las preferencias de los consumidores; actualmente la empresa diseña, fabrica y comercializa productos para 3 segmentos bien diferenciados:

- Regalería y merchandising turístico minorista mediante un punto de venta propio en la ciudad de Córdoba
- Regalería y merchandising turístico mayorista; con más de 30 clientes a lo largo y ancho del país; desde locales regionales hasta parques nacionales.
- Merchandising empresarial y para eventos (menos desarrollado, no se abarcará en el presente trabajo).

La ventaja de la empresa se encuentra no solo en ser fabricante de los productos que comercializa sino también y principalmente, en adaptar los diseños de los mismos a cada segmento y zona geográfica a la que van dirigidos, desde Ushuaia hasta Misiones y desde Pymes a grandes empresas; con un departamento de diseño que busca la innovación constante tanto en diseños como en materiales, siempre con la intención de lograr un precio competitivo mediante la implementación de nuevas tecnologías.

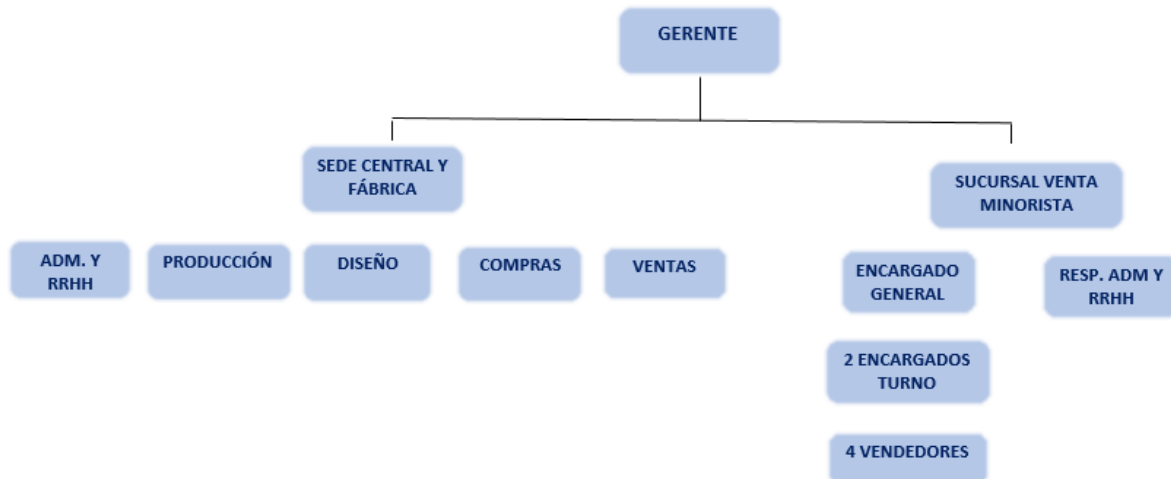
Entre los más de 100 productos que la empresa diseña, produce y vende podemos nombrar imanes y llaveros, tazas, lapiceras, remeras y gorras, entre otros. Siempre con la personalización de hacia dónde van dirigidos. Cabe destacar que la personalización geográfica es por área y no por cliente, teniendo un diseño estándar por región modificando únicamente el nombre de la localidad o provincia.

Definiéndola como una Pyme familiar, actualmente la empresa cuenta con 15 empleados en relación directa, incrementándose a 20 en temporadas altas.

De manera estructural, la empresa se encuentra bien diferenciada respecto de lo que es la sede central y fábrica de lo que es la sucursal de venta minorista al público. La sucursal funciona de manera autónoma a nivel operativo, pero responde a las directivas generales y estratégicas de la gerencia.

Por su parte, la sede central cuenta con encargados de RRHH Y administración, diseño, producción, compras y ventas; mientras que la sucursal minorista cuenta con un responsable de administración y recursos humanos (solo para el local), un encargado general, 2 encargados de turno, y 4 vendedores (dos por turno). Se presenta el organigrama simplificado a modo de clarificar:

Ilustración 7. Organigrama simplificado de El Turistólogo



Fuente: Elaboración propia.

I.2. Conceptos estratégicos claves

Los siguientes conceptos son el resultado de entrevistas con el director y propietario de la empresa, quien los define como se describen a continuación. Cabe destacar que estos conceptos no están a la vista de la compañía y no son claramente conocidos por todos sus miembros.

- Valores: Responsabilidad, pasión, flexibilidad, diferenciación y calidad. Priorizar las relaciones antes que los beneficios económicos, hacer hincapié en el servicio al cliente y buscar siempre disfrutar el trabajo.
- Misión: Diseñar y fabricar souvenirs turísticos, merchandising y regalería en todo Argentina para que los turistas vuelvan a sus hogares con nuestros productos, innovando constantemente en materiales y tecnologías, buscando alcanzar nuevos mercados rentables donde podamos obtener una ventaja competitiva.

- Visión: Estar presente en cada punto turístico de Argentina ofreciendo una combinación de producto-servicio única en el país.

- Objetivos:

- 1) Incremento de la presencia en distintos puntos turísticos de Argentina

- 2) Incremento de la productividad

- 3) Formalización de la empresa a nivel estructural

- Estrategia: actualmente la empresa posee una estrategia basada en la expansión y el crecimiento dentro de Argentina; se describe a continuación la estrategia en líneas generales para cada uno de los objetivos planteados anteriormente.

- 1) El incremento de la presencia en Argentina se busca mediante la apertura de nuevos puntos de venta propios en distintos puntos del país, comenzando con un local en el aeropuerto de Córdoba, el cual se estima concretar para la segunda mitad del periodo 2020.

- 2) Actualmente la empresa posee una baja productividad, teniendo por un lado capacidad ociosa en algunas épocas del año, y no pudiendo cumplimentar pedidos a tiempo en otras épocas de mayor demanda. Ante esta situación se buscará adquirir nueva maquinaria que permita agilizar los tiempos de producción de las líneas que ya posee, y a la vez desarrollar nuevas líneas de productos que actualmente se compran a terceros y que tienen retraso en sus lead time, demorando la entrega final de los pedidos.

- 3) En cuanto a la formalización de la empresa se busca tener una mayor diferenciación de áreas y procesos con objetivos diferenciados para cada uno de ellos.

- Políticas:

- 1) Trabajar con diseños propios

- 2) Priorizar la calidad de diseño y producto
- 3) Trabajar con bajo nivel de endeudamiento externo
- 4) Mantener la reinversión de dividendos
- 5) Anteponer las relaciones con empleados, clientes y proveedores, a los beneficios económicos.
- 6) Realizar acabadas investigaciones previas a la realización de nuevos proyectos

I.3. Ventaja competitiva

Siguiendo a Xavier Gimbert, una ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo y para eso debe estar protegida de alguna manera. Tener una ventaja competitiva no solo se trata de ser bueno, sino de ser el mejor; lo cual significa una constante competencia y un permanente cambio.

El Turistólogo direcciona su ventaja competitiva dentro de la rama estratégica de la diferenciación, buscando destacar sobre su competencia principalmente en los siguientes puntos:

- Calidad, buscando utilizar aquellos materiales e insumos que logren la mejor relación calidad-precio. El valor añadido de la empresa en este aspecto no se basa en tener una calidad extraordinaria, sino en tener una calidad de buena a muy buena a precios accesibles.
- Diseño, es la base de la empresa. La creatividad y la innovación se plasman en la constante búsqueda de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevas líneas de productos que acompañen el cambio de gustos de los turistas, que mejoren los márgenes de la empresa y que mantengan la imagen fresca y flexible de una compañía que está en constante cambio y renovación.
- Tecnología y know-how, un pilar fundamental para alcanzar los dos aspectos mencionados con anterioridad; la búsqueda continua de nuevas tecnologías para la producción sumado a la experiencia de casi 20 años en

el mercado, otorgan a la empresa un conocimiento profundo de los gustos y comportamientos del consumidor.

- Imagen de marca, poco desarrollada hasta el momento pero con intención de potenciarla. La empresa es consciente de que las capacidades intangibles son normalmente las que otorgan la ventaja competitiva por lo que se encuentra especialmente direccionada a desarrollar este aspecto. Es importante destacar que previo a la imagen de marca está el conocimiento de la misma (conseguir que el consumidor conozca su existencia) y es lo principal en lo que la empresa deberá esforzarse. El Turistólogo busca ser la primera en la mente del consumidor cuando piensa en souvenirs y brindar no solo un producto sino un completo servicio de atención que magnifique la experiencia del cliente.

II. Análisis del macro entorno

“Una empresa no puede influir sobre el macroentorno, pero debe adaptarse completamente a él, reaccionar según las situaciones que se presenten”. Xavier Gimbert

En esta sección se analizará el macroentorno y la influencia que el mismo tiene en la toma de decisiones de la organización.

Se puede descomponer el macroentorno en 6 grandes factores (políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos y legales) para lo cual se utilizará la herramienta PESTEL la cual se presenta a continuación, indicando las fuerzas más relevantes que afectan a la empresa en cada uno de los factores y su nivel de influencia. En análisis se realiza teniendo en cuenta factores dentro del ámbito nacional y regional.

Es importante mantener actualizado este análisis cada tres o seis meses dependiendo la volatilidad del entorno y el ciclo en el que se encuentra la empresa, siendo indispensable realizarlo para cada uno de los proyectos que se plantea.

A continuación se presenta el análisis PESTEL con las fuerzas más relevantes para la empresa y con la influencia que tendrán cada una de ellas para la empresa, basadas en el marco teórico desarrollado previamente.

El análisis se realiza entre los meses de Noviembre 2019 – Febrero 2020.

FACTORES	FUERZAS RELEVANTES	DETALLE	IMPACTO
POLITICOS	Cambio de gobierno	Fuerte inestabilidad e incertidumbre sobre el comportamiento de los mercados en 2020	NEGATIVO
	Nivel de apertura de mercados	Se esperan restricciones y elevados aranceles a las importaciones, afectando el abastecimiento de repuestos de maquinarias e insumos	NEGATIVO
	Cierre o restricción a importaciones	Evita el ingreso de productos con bajos precios	POSITIVO
	Políticas Proteccionistas	Fomento de la producción nacional	POSITIVO
ECONÓMICOS	Política Fiscal	Aumento de impuestos a pequeños y medianos contribuyentes	NEGATIVO
	Inflación	Para el periodo 2020, se espera que la inflación ronde el 40%	NEGATIVO
	Nivel de empleo	Se espera un desempleo que ronde el 10%	NEGATIVO
	Consumo	Para 2020 se espera que el consumo siga a la baja, rondando una caída del 1,4% para el consumo privado y del 5% para el consumo masivo	NEGATIVO
	Tipo de cambio	La devaluación que se produce sobre el peso convierte a la Argentina en un destino atractivo para el turismo extranjero	POSITIVO
	Nivel de ingresos	Si bien se esperan incrementos salariales, estos difícilmente alcancen el incremento generalizado de los precios lo cual se traduce en una pérdida del poder adquisitivo del consumidor	NEGATIVO
SOCIO-CULTURAL	Huelgas y conflictos en la Región	Los conflictos sociales en los países vecinos y en general en Latinoamérica traen aparejada una directa disminución del turismo proveniente de esos países y a su vez del turista extranjero que generaliza la región y elige otros destinos	NEGATIVO
	Nivel Formativo / Educación	La globalización del conocimiento fomenta la realización de congresos y convenciones alrededor del mundo, incentivando la movilización de las personas	POSITIVO
	Actitud hacia el ocio	La sociedad y en particular las nuevas generaciones muestran una tendencia a dedicar mayor proporción de su tiempo al ocio y a actividades de disfrute, en las cuales ocupa un lugar primordial el viajar y conocer nuevas culturas	POSITIVO
TECNOLÓGICO	Sistemas de información	Brinda la posibilidad de acceder a una gran base de datos sobre el comportamiento de los consumidores, permitiendo adelantarse a sus cambios de conductas o gustos	POSITIVO
	Internet - e-commerce	Oportunidad para la apertura de nuevos canales de comercialización y distribución	POSITIVO
LEGAL	Leyes laborales	Las actuales leyes laborales no permiten flexibilidad laboral a la hora de contratar personal, lo cual representa altos costos para las pymes.	NEGATIVO
SECTOR TURISTICO	Aumento de las Reservas Hoteleras	Se espera alta demanda de turismo interno para el verano de 2020, con un 40% de incremento en las reservas de alojamiento respecto del mismo periodo de 2018/2019	POSITIVO
	Conectividad Aérea	Conflictos entre las aerolíneas Low Cost y el estado ponen en riesgo las ventajas y beneficios de esta nueva modalidad de transporte.	NEGATIVO
		Low cost dentro de Argentina a precios convenientes fomentan el turismo nacional	POSITIVO

Con la información proveniente de dicha herramienta se busca incrementar el conocimiento del entorno, buscando disminuir el riesgo e intentando que la decisión estratégica sea tomada con la mayor información posible. Si bien el futuro no se puede adivinar, la intención es prever diferentes futuros posibles, aumentando la probabilidad de que el futuro real esté entre aquellos que se pensaron. Para realizar este proceso se usa el concepto de escenarios en la cual se plantean tres escenarios posibles considerando las variables del entorno más relevantes analizadas en el PESTEL, definiendo distintos valores o expectativas para cada una de ellas, determinando un escenario positivo, otro negativo y uno neutral.

Se considera a las siguientes como variables claves (aquellas que ante el menor cambio afectan a la empresa en gran medida); inflación, políticas de gobierno sobre el fomento del consumo, devaluación, políticas fiscales sobre los impuestos a pequeñas y medianas empresas; y por último medidas que se tomen con respecto a las rutas aéreas y a las aerolíneas low cost.

En base a la variabilidad que las mismas pueden presentar en el periodo 2020-2021 se plantean tres escenarios, la explicación para cada uno de ellos y aquel que se considera más probable de acuerdo a lo analizado hasta el momento.

Escenario 1: Positivo

- Inflación igual o inferior al 40% estimado por consultoras
- La controlada inflación en conjunto con las políticas implementadas por el gobierno incrementan el consumo dentro del país lo cual se refleja en el incremento del turismo interno
- Apertura de nuevas rutas aéreas y fomento de los vuelos low cost dentro de Argentina provocan el movimiento de turistas alrededor de todo el país
- Conflictos sociales estables, sin mayores turbulencias
- Políticas fiscales de incremento de impuesto leves, apoyado por el fomento a la producción nacional y a créditos
- La devaluación atrae al turismo extranjero

Escenario 2: Negativo

- Inflación superior al 60%
- El desborde de la inflación licua los salarios de la sociedad a pesar de las políticas de fomento al consumo que pueda implementar el gobierno, provocando la caída del mismo
- Reducción de las rutas aéreas por posibles conflictos entre empresas privadas low cost y el gobierno, resultando en la disminución del movimiento de personas por el país
- Incremento de los conflictos sociales, tanto dentro de Argentina como en los países limítrofes, generando una sensación de inseguridad a toda la región y mermando el turismo receptivo extranjero.
- Política fiscal: incremento de impuestos a pequeñas y medianas empresas reduciendo aún más los márgenes de ganancia
- Leves cambios en el valor de la moneda, si bien incentivan al turismo extranjero este se ve restringido por la inestabilidad del país

Escenario 3: Neutral

- Inflación que ronde entre el 40% y 50%
- Políticas de fomento al consumo en conjunto con una inflación creciente pero controlada provocan un incremento de la capacidad de compra de la sociedad
- Rutas aéreas en stand by, no se reducen las actuales pero tampoco se fomenta una mayor circulación de turistas, incertidumbre con respecto al futuro de las aerolíneas low cost.
- Conflictos sociales estabilizados, confianza de algunos sectores de la sociedad
- Política fiscal: incremento de los impuestos a pequeñas y medianas empresas, reducen los márgenes de ganancia
- Devaluación incentiva al turismo extranjero

Los escenarios planteados en base a la información recabada en el marco teórico y en el análisis PESTEL muestran la realidad de un entorno político y económico altamente complejo e incierto para los próximos dos años.

Ubicando como más probable al escenario número tres (Neutral), y considerando una inflación estable, esta no deja de ser elevada con todas las consecuencias que esto implica, el eventual incremento del consumo para los próximos dos años puede ser un avance positivo pero de ninguna manera se esperan periodos de crecimiento luego de años de caída en el consumo. El incremento en los impuestos sumado a la falta de flexibilidad laboral a lo sumo se equiparan con los beneficios que pueda traer un posible aumento del turismo extranjero. De cualquier manera, el país es incierto y en materia económica prácticamente cualquier cosa puede ocurrir, por eso es necesario estar preparado y no dejar de analizar constantemente el entorno, para reaccionar ante cambios positivos por pequeños que sean y aprovechar la oportunidad.

En síntesis, el entorno en el que se encuentra la empresa es complejo, afectado por un gran número de variables; dinámico, ya que las mismas cambian a gran velocidad e incierto debido a la falta de previsibilidad de dichas variables.

Como se mencionó en la introducción, en la actualidad este tipo de entornos son una constante para muchas empresas alrededor del mundo, lo cual hace mucho más difícil pensar estratégicamente. El riesgo no va a desaparecer, pero justamente de eso se trata la estrategia, adaptarse al entorno, prepararse hoy para el mañana, partiendo de saber cómo puede ser ese mañana. Como dicta el presidente de General Electric, Jack Welch: *“Si el ritmo de cambio de una empresa es inferior al de su entorno, el final de la empresa está a la vista. Simplemente falta saber la fecha”*.

III. Análisis del sector

El análisis del sector se realizará desde dos enfoques complementarios; la perspectiva macro, mediante la herramienta de las cinco fuerzas competitivas y el ciclo de vida del sector, y desde la perspectiva micro a través del análisis de las dimensiones estratégicas y de los grupos estratégicos que conforman el sector.

III.1. Sector Macro

En este análisis se busca clarificar la estructura del sector turístico y su atractivo de manera global sin entrar en detalles sobre las empresas que lo conforman. La compañía se encuentra actualmente en un espacio del sector turístico que es el dedicado a la venta de souvenirs y merchandising turístico. Para el análisis y a nivel geográfico se limitará al territorio Argentino, siendo en el que la empresa se desarrolla actualmente. A su vez, por las similitudes con las que cuentan, se analizarán en conjunto el segmento mayorista y minorista, marcando sus diferencias cuando sea necesario.

(a) Las cinco fuerzas competitivas del sector turístico

A continuación se explican las 5 fuerzas que determinan el sector en el cual se encuentra la empresa; se detallan a su vez los factores que más peso tienen y que explican a cada una de estas fuerzas.

- Rivalidad, mientras mayor sea la rivalidad de un sector menor es su rentabilidad. En el sector de souvenirs turísticos en Argentina se encuentra que la rivalidad es entre media y alta dependiendo la zona geográfica del país que se analice. Claro está que los destinos con mayor afluencia son aquellos que presentan mayor rivalidad. Este nivel de competencia medio/alto se explica principalmente por la presencia de una gran cantidad de competidores pequeños (pequeños comercios y artesanos); ya que no se encuentran competidores en el

país con la misma propuesta de valor que plantea El Turistólogo (diseño + producción + comercialización). Dicho de otra manera, la empresa no se encuentra con competidores fuertes de gran envergadura pero si con un gran número de pequeños competidores; dentro de los cuales la gran mayoría compite por precio, creando un entorno altamente competitivo para aquellos con menor diferenciación y resultando en abruptas caídas de rentabilidad para los mismos.

- Productos sustitutos, bajo la premisa de que la necesidad que satisface la empresa es la de materializar el recuerdo de un viaje mediante un artículo que represente de alguna manera el destino; no se encuentra un sustituto a este tipo de productos, ya que puede abarcar diversas industrias. Un recuerdo puede ser una prenda de vestir tradicional, un alimento gourmet típico de la región o souvenirs de distinta índole; productos que en distinta medida trabaja la empresa, especialmente en el segmento minorista. Es por esta razón que luego de realizar el consecuente análisis resulta que no existen sustitutos funcionales para la necesidad que satisface El Turistólogo. Sin embargo se considera que si existen sustitutos no funcionales; es decir, aquellos que no satisfacen la misma necesidad pero pueden ser elegidos por los clientes como sustitutos. En este caso se plantea la elección de gasto que realiza el viajero en un destino. Se sabe que el mismo debe cubrir las necesidades de alojamiento y alimentación, por lo cual ellos no se consideran sustitutos; pero el resto del dinero con el que cuenta puede ser direccionado a múltiples actividades tales como guías turísticas, actividades experienciales (deportes de aventura, recorridos gastronómicos, etc.), entre otros. En síntesis, se considera que todas aquellas actividades que puede realizar un viajero son sustitutos a la compra de souvenirs, dado que, bajo la premisa de un presupuesto limitado deberá elegir en que lo gastará. De cualquier manera, se considera que la compra de souvenirs es en gran medida una compra emotiva que la mayoría de las veces no se acompaña ni del nivel de ingresos de la persona ni del presupuesto con el que cuenta en un momento determinado, aunque sin duda este influye.

- Amenaza de nuevos ingresos, en cuanto al sector bajo análisis se considera que las barreras de entrada al mismo son bajas, considerando que ofrecer souvenirs en un determinado destino en Argentina puede realizarlo desde un artesano hasta pequeños comerciantes que se hayan dedicado a otros rubros originalmente, sin mayores dificultades. Sin embargo, las barreras de ingreso a competidores que posean las mismas características que la empresa, son mayores. Entre las más relevantes se encuentran: en primer lugar la necesidad de capital, abrir una pequeña tienda de venta de souvenirs tiene relativamente un bajo costo, sin embargo tener la capacidad de diseñar y producir con maquinaria de vanguardia requiere un capital mayor al que no cualquier competidor puede acceder. En segundo lugar se considera como una importante barrera de entrada la experiencia con la que cuenta la empresa al estar hace 20 años en el sector, con un gran conocimiento sobre las preferencias del consumidor, materiales, diseños y rotación de los mismos en el tiempo. Por último, en el caso de la tienda minorista, representa una importante barrera la ubicación geográfica de la misma, estando en el corazón turístico de la ciudad de Córdoba en plena manzana jesuítica y con un inmueble de invaluable historia que completa la oferta turística. Para agregar, se considera que la incertidumbre e inestabilidad política y económica que caracteriza al país funciona como una barrera al ingreso de empresas multinacionales tales como *Britt Shop* (tienda de souvenirs presente en aeropuertos de toda Latinoamérica), las cuales prefieren colocar subsidiarias en países vecinos que cuenten con mayor estabilidad.

- Poder de negociación de proveedores, en este caso es necesario hacer una distinción dentro de la empresa entre el segmento mayorista al que se dirige y el segmento minorista. En cuanto al segmento mayorista se encuentra que los proveedores poseen en general un fuerte poder de negociación, ya que por un lado la empresa se provee de insumos importados y específicos con solo algunos agentes especializados en ellos, y por otro trabaja con materias primas

artesanales realizadas por agentes informales con bajo nivel de previsibilidad, por lo tanto, no le queda margen a la compañía para negociar más allá de pequeñas rebajas en los precios.

En cuanto al segmento minorista, la empresa cuenta con un poder de negociación mayor respecto a aquellos proveedores que le proveen artículos que la empresa no fabrica (tales como mates, bombillas, alimentos y bebidas tradicionales, entre otros). Esto se debe a la posición dominante dentro del mercado y a la presencia de un mayor abanico de proveedores para el mismo producto.

- Poder de negociación de clientes, en cuanto al segmento mayorista, y a pesar de la diferenciación que posee la empresa, el poder de negociación de sus clientes es alto. Esto se debe principalmente a dos razones; por un lado a la disminución en la cartera de clientes de la empresa, resultado de las diversas crisis que ha atravesado el sector y a la consecuente desaparición de un gran número de clientes detallistas. Frente a esta situación la empresa debe ser más flexible a la hora de responder a las demandas de aquellos clientes que compran grandes volúmenes y pagan en término. Por otro lado, la presencia de un gran número de competidores pequeños funciona como barrera a lo que la empresa puede exigir a la hora de realizar una venta o de hacer un nuevo cliente.

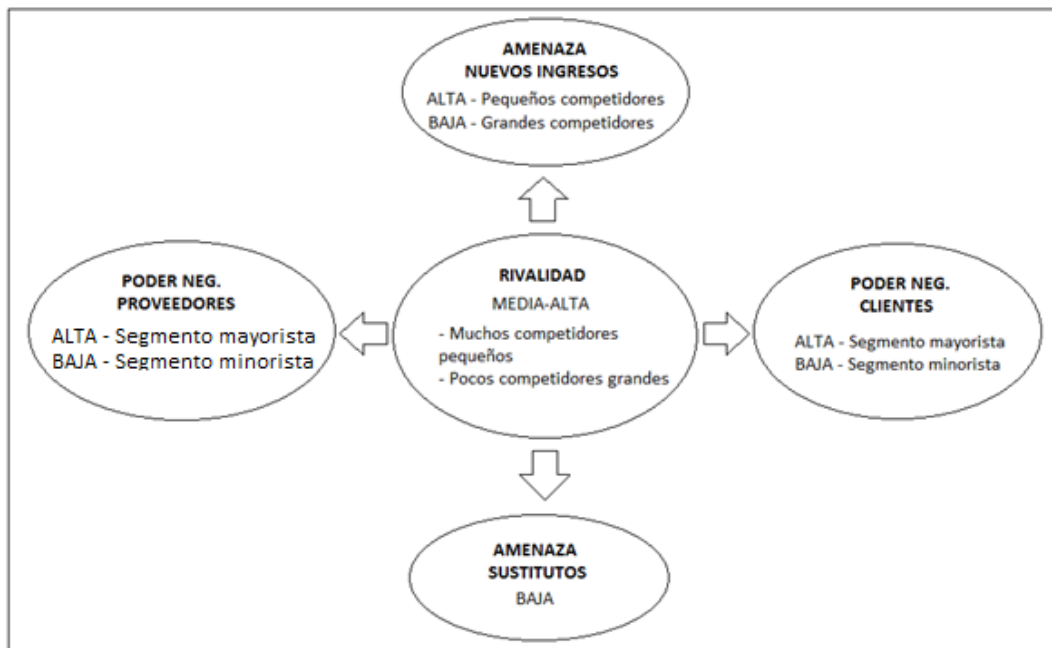
En cuanto al segmento minorista, se puede decir que aquí si la diferenciación juega un rol más importante, permitiéndole a la empresa tener un mayor poder de negociación con los consumidores finales, especialmente en relación a aquellos productos propios de la empresa que no se encuentran en ningún otro competidor.

Para finalizar, un factor importante que se observa desde ambas perspectivas (poder de negociación de clientes y proveedores) es la amenaza que representa la empresa en relación a la integración vertical. Ya lo ha hecho tanto hacia el nivel de clientes mayoristas, abriendo su propia tienda de venta al público; como a nivel proveedores, adquiriendo nuevas maquinarias y métodos de producción. Con este importante factor a su favor, la empresa suma puntos en cuanto a su poder de

negociación hacia ambos lados, manifestándose como una amenaza real y factible a sus proveedores y clientes mayoristas.

A continuación se presenta un gráfico a modo de resumir lo analizado anteriormente con respecto a las 5 fuerzas competitivas;

Ilustración 8. Las cinco fuerzas competitivas de El Turistólogo



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, con lo analizado anteriormente referido a las fuerzas competitivas cabe preguntarse; ¿Cuál es el atractivo-rentabilidad del sector? ¿Cuáles son las principales fuerzas o factores que explican esta situación? ¿Cómo se espera que se presenten estas cinco fuerzas competitivas en el futuro? y ¿Cuál sería el atractivo-rentabilidad del sector en el futuro?

Actualmente la profunda crisis en la que se encuentra el país ha mermado la demanda y consecuentemente la oferta, reduciendo el número de competidores en el mercado, principalmente aquellos más pequeños; sin embargo el sector

turístico se encuentra en crecimiento con promesas de mejoras económicas para los próximos años, lo cual no solo atraerá una mayor demanda sino también nuevos competidores en busca de altas rentabilidades. A su vez, no se debe dejar de mirar a grandes competidores multinacionales que hoy no tienen presencia en el país, principalmente por la inestabilidad que ha caracterizado a Argentina durante décadas, pero que no deben subestimarse ya que son competidores que podrían afectar en gran medida a la empresa.

En síntesis, el sector del turismo en general (incluyendo al de souvenirs) es altamente rentable y atractivo, y se espera que lo siga siendo por los próximos años y cada vez más. Para la empresa, tanto la rivalidad como la posibilidad de nuevos ingresantes son las dos fuerzas que más debe prestar atención y controlar, ya que si bien hoy no presentan una gran amenaza, se espera que a medida que crezca la demanda y las oportunidades en el sector, estas también se incrementen exponencialmente. La empresa debe estar preparada, actuar con rapidez y ser flexible ante cualquiera de esas situaciones y ante posibles cambios estratégicos; buscando sobretodo afianzar y acrecentar su posición en el mercado.

(b) Ciclo de vida del sector turismo

Según la información recabada en el marco teórico, en la actualidad el sector turístico supone el 10,4% del PIB mundial y un 10% del empleo total en el mundo. A su vez, se espera que el crecimiento aumente a una medida anual del 3% hasta 2030, y que alojamiento y restaurantes, junto con servicios del sector privado creen empleo a un ritmo más rápido que el resto de los sectores de la economía en los próximos 5 años. Por lo tanto, se puede afirmar que el sector del turismo, abarcándolo de manera global, se encuentra en pleno crecimiento, con perspectivas de que los viajes y la movilidad de las personas alrededor del mundo sea cada vez mayor a medida pasen los años.

En esta sección vale la pena anexar el análisis realizado en 1980 por Richard Butler, el cual ha sido actualizado a través de los años y que se refiere a la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos y el cual se detalló en el marco teórico. Se sabe que los mismos atraviesan diversas etapas al igual que el ciclo de vida de

productos/servicios; pero para este caso se definen como 1.Exploración 2.Implicación 3.Desarrollo 4.Consolidación 5.Estancamiento 6.Declive o Rejuvenecimiento.

De acuerdo con la información recabada, se observa que Argentina se encuentra en una fase de implicación/desarrollo variando entre un estadio y otro según la región o localidad del país que se analice.

En la fase de implicación se encuentran destinos como Córdoba, Salta, Entre Ríos y algunas localidades de la Patagonia; caracterizadas por la unificación de esfuerzos públicos y privados en promocionar el destino, el incremento en la infraestructura y el crecimiento paulatino de turismo receptivo que han demostrado en los últimos años.

En cuanto a la fase de desarrollo/consolidación, se pueden mencionar lugares como Puerto Iguazú, el Calafate, Bariloche, por nombrar algunos; en los cuales la promoción ha comenzado hace ya tiempo, con infraestructura y actividades desarrolladas específicamente para el turista, con mayor presencia de inversores extranjeros o foráneos al lugar y con un turismo masivo que se presenta en algunas épocas del año. Por último, la ciudad de Mar del Plata es un ejemplo de un destino que ha alcanzado su nivel de estancamiento y declive, sin miras de rejuvenecimiento.

Bajo estas premisas, Argentina como país en general se encuentra en los primeros estadios del ciclo de vida de un destino, con muchos años por delante de crecimiento; presentando oportunidades para la inversión y la apuesta tanto a nuevos destinos que hoy se encuentran en fases de exploración y de implicación, como a aquellos que ya se encuentran en fase de desarrollo pero que no dejan de ser altamente atractivos y alcanzables con una propuesta diferenciadora. La evolución del sector para los próximos años depende de las medidas que el sector público en conjunto con el sector privado tomen para impulsar el turismo receptivo.

III.2. Sector micro

En esta sección se busca profundizar aún más en el análisis del sector en el que se desenvuelve la empresa, pasando de la estrategia genérica de diferenciación que se identificó previamente como la seguida por la empresa, a las dimensiones estratégicas y en consecuencia al análisis de grupos estratégicos; siendo estas dimensiones las distintas maneras que escoge la empresa para lograr, en este caso, la diferenciación. Por consiguiente se puede afirmar que aunque dos empresas posean el mismo camino estratégico, no significa que posean las mismas dimensiones estratégicas, por lo cual no necesariamente formarían parte del mismo grupo estratégico. Asimismo, lo más común es que una compañía no posea solo una dimensión estratégica, sino un conjunto de ellas; y muchas veces dimensiones que se corresponden con diferentes caminos estratégicos, no solo de diferenciación sino también de costos o especialización.

Dicho esto, y luego de la información recabada, se define que El Turistólogo si bien se encuentra principalmente en el camino estratégico de la diferenciación, posee dimensiones estratégicas tanto de este camino como del de líder en costos, mediante el cual se buscan costos competitivos, no para competir en precio sino más bien para reforzar la estrategia de diferenciación. Es decir, tiene muy claro que sobretodo busca diferenciación, siendo las dimensiones de coste un refuerzo para la búsqueda de esa ventaja.

En cuanto a la diferenciación la empresa actualmente cuenta como principales dimensiones el diseño y la innovación constante en productos y materiales; a su vez, busca desempeñarse de manera superior en la calidad y en el servicio y en un futuro desarrollar la dimensión de imagen de marca. Hasta aquí, dimensiones relacionadas con la diferenciación, pero deben agregarse aquellas que apalancan dichas dimensiones y que forman parte de la estrategia genérica de costes, como lo son la curva de experiencia y la fuerte tendencia a la integración vertical,

reflejada en la apertura de la tienda detallista por un lado, y en la incorporación de nuevas líneas y métodos de producción, por el otro.

Luego de conocer las dimensiones estratégicas a través de las cuales la compañía busca lograr su ventaja competitiva, es necesario conocer aquellas que posee la competencia y en base a esta información formar los grupos estratégicos que serán ni más ni menos que la agrupación de aquellos competidores que posean las mismas o similares dimensiones; dicho de otra manera, aquellos que sigan la misma estrategia.

Como se ha mencionado, El Turistólogo 1. Diseña 2. Produce y 3. Comercializa (de manera mayorista y minorista) y los competidores que se analizan a continuación se corresponden en general con alguno/s de estos eslabones; no se encuentran competidores que posean los tres y que se dirijan tanto al segmento mayorista como al minorista.

Después de exhaustivas conversaciones con el gerente de la empresa, se llega a la conclusión de que la competencia se encuentra difuminada y atomizada, debido principalmente a la gran informalidad que caracteriza al sector, por lo tanto se encuentra una gran dificultad para identificar individualmente a los competidores y por ende para definir sus dimensiones estratégicas. Es por esta razón que se decide analizar a la competencia agrupando a los competidores que trabajan de la misma manera y que tienen características similares como si fueran una misma empresa; identificando tres grupos: importadores y comerciantes, artesanos independientes y por último talleres con alto impacto en diseño y tecnología. Seguidamente se analiza cada uno de ellos de manera detallada.

- Importadores: agentes que importan souvenirs principalmente de China, con diseños genéricos para toda Argentina, y que en su gran mayoría cuentan con viajantes que recorren el país ofreciendo la mercadería a las tiendas de souvenirs y merchandising. En este caso es un competidor que solo comercializa los productos. Se caracterizan por el servicio puerta a puerta que otorgan a los clientes y por las economías de escala, adquiriendo grandes volúmenes de mercadería a costos muy bajos, buscando en general competir por precio.

- Artesanos independientes: se encuentran a lo largo y ancho de todo el país y se caracterizan por la manualidad. Producen y no poseen una estructura de costos real, por lo que muchas veces sus productos tienen precios de venta irrisorios, algunos trabajan de manera autónoma mientras que otros pocos tienen pequeños talleres; en general son piezas únicas o de difícil estandarización.

- Talleres con alto impacto en diseño y tecnología: son aquellos competidores más nuevos, que tienen pocos años en el sector del turismo, generalmente equipos jóvenes de diseñadores que encuentran en el sector un fuerte potencial de crecimiento y rentabilidad. En este caso se pueden diferenciar dos grupos: aquellos que solo diseñan y producen con tecnología similar a la que posee El Turistólogo, vendiendo luego solo de manera mayorista; y aquellos otros que diseñan, tercerizan la producción y luego la comercializan en pequeñas tiendas propias. En este último caso se identifican dos empresas que han crecido en los últimos años con una impronta bien definida, como son “Alma Andina” y “Caschy” que si bien su objetivo es vender productos que representen el norte Argentino y la cultura andina a través de diseños modernos, son un claro ejemplo de este tipo de competidores a los cuales se hace referencia.

A continuación se presenta de manera simplificada los diferentes competidores que se encuentran en el sector y las dimensiones estratégicas claves, remarcado aquellos que se considera poseen dimensiones estratégicas similares, como son El Turistólogo y los talleres que diseñan y producen.

Ilustración 9. Formación de grupos estratégicos de El Turistólogo

		Dimensiones Estratégicas										
		CALIDAD	DISEÑO	INNOVACIÓN	TECNOLOGIA	SERVICIO	MARCA	FLEXIBILIDAD	INT. VERTICAL	CURVA EXPERIENCIA	ECONOMIAS ESCALA	COBERTURA NACIONAL
Empresas del sector	EL TURISTÓLOGO	x	x	x	x			x	x	x		x
	IMPORTADORES	x				x					x	x
	ARTESANOS	x						x				
	ALMA ANDINA	x	x				x					x
	CASCHY	x	x	x			x					x
	TALLERES DE DISEÑO CON PX TERCERIZADA	x	x	x	x							
	TALLERES DE DISEÑO QUE PRODUCEN	x	x	x	x			x				

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el diagrama, se encuentra que los competidores con los que cuenta la empresa a nivel nacional poseen en mayor parte dimensiones estratégicas diferentes a las que plantea la empresa, y en el caso de aquellos competidores que poseen las mismas dimensiones o muy similares, como Alma Andina y Caschy, estos se encuentran dirigidos a otro mercado (la cultura andina y el norte argentino); por lo que si bien no representan hoy una competencia a nivel nacional si lo es a nivel regional.

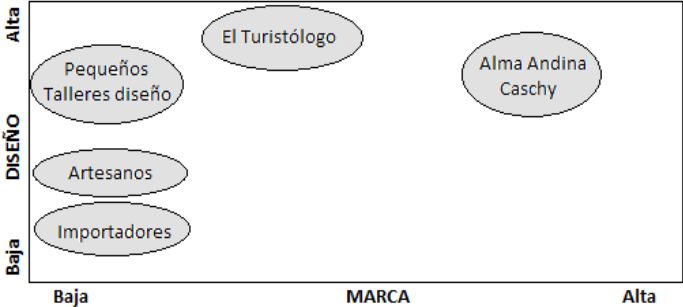
En cuanto a los importadores, los mismos aportan calidad y bajos precios, resultantes de los bajos costos que pueden obtener gracias a sus economías de escala, ofreciendo productos estandarizados y de forma masiva a todo el país, sin diferenciar por localidad o región.

Por su parte, los artesanos si bien son un agente informal no dejan de ser una opción para el cliente el cual se ve atraído por productos de calidad y en general a precios muy bajos debido a la inexistente estructura de costos de los mismos.

En cuanto a las empresas “Alma Andina” y “Caschy”, son pymes que si bien poseen dimensiones muy similares a la empresa analizada, tales como el diseño, la calidad y la innovación; se encuentran dirigidos a un segmento específico ofreciendo artículos que representan exclusivamente la cultura andina, con tiendas ubicadas en la ciudad de Salta. A su vez, en ambos casos e incluidos los pequeños talleres, son empresas que solo diseñan y venden a través de locales propios, sin tener la flexibilidad y la posibilidad de integrarse verticalmente que otorga el hecho de ser productores, como es el caso de El Turistólogo.

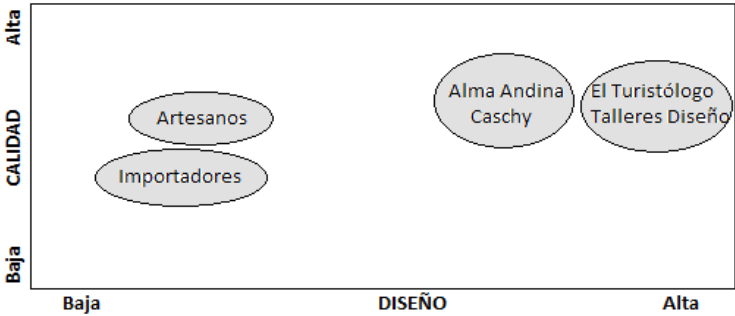
Por último, se encuentran los talleres que diseñan y producen, los cuales se determinan como los únicos que forman parte del mismo grupo estratégico en el que se encuentra la empresa, es decir, que poseen o buscan las mismas dimensiones. Son talleres que si bien actualmente no poseen un alcance nacional completo, su estrategia se basa en innovar en diseños y productos, aprendiendo de la prueba y el error, y con la flexibilidad que aporta la producción propia; en muchos casos se han encontrado copias exactas de artículos diseñados por El Turistólogo con una gran aproximación en calidad; por lo que este competidor que hoy en día son pequeños talleres sin una personalidad fuerte, mañana pueden ser una amenaza más importante, ya que no solo buscan desarrollar las mismas dimensiones estratégicas sino que además tienen la posibilidad de integrarse verticalmente. A continuación se presentan cuatro mapas estratégicos los cuales muestran de manera gráfica la ubicación de los grupos estratégicos mencionados de acuerdo a las dimensiones estratégicas previamente analizadas.

Ilustración 10. Mapa estratégico, dimensiones diseño y marca



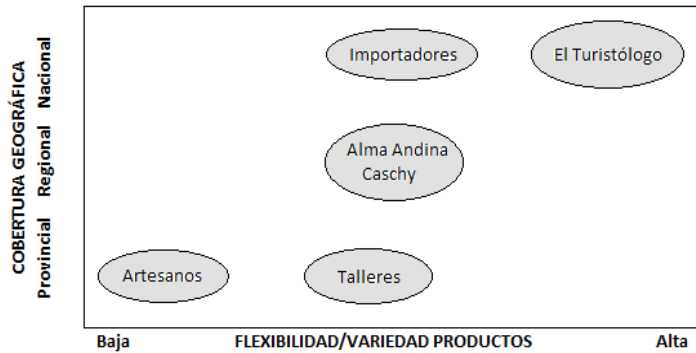
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11. Mapa estratégico, dimensiones calidad y diseño.



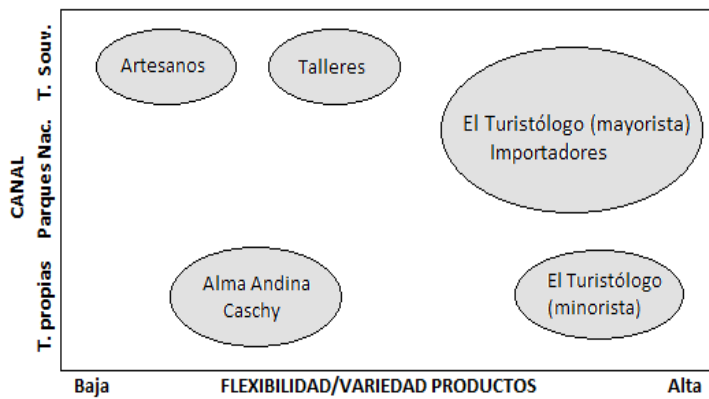
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12. Mapa estratégico, dimensiones cobertura geográfica y flexibilidad



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 13. Mapa estratégico, dimensiones canal y flexibilidad



Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que mientras mayor cantidad de mapas estratégicos posea la empresa, mayor será la claridad que la misma pueda tener sobre la competencia, sobre el lugar que ocupa y sobre sus posibles comportamientos en el futuro. En este caso se optó por aquellas dimensiones que se considera son más relevantes para el análisis, como lo son el diseño, la calidad, la innovación, la flexibilidad y la posibilidad de la integración vertical que el conjunto de las demás dimensiones otorga.

Se observa que El Turistólogo posee una clara ventaja en cuanto al alcance geográfico y a la presencia en los distintos canales, estando presente a nivel

nacional mediante la venta mayorista a tiendas y a parques nacionales de todo el país; como a nivel ciudad mediante la tienda minorista, en este aspecto no se encuentran competidores que estén al mismo nivel. De la misma manera la flexibilidad y la innovación que permiten tener una mayor variedad de productos, resultantes de tener producción propia también se considera una ventaja que actualmente no posee la competencia, y la cual le otorga a la empresa el acceso a nuevas operaciones que reflejan la integración vertical a la que apunta, ya sea fabricando nuevos productos y reemplazando a sus proveedores, como abriendo nuevas tiendas minoristas en distintos puntos del país gracias a la experiencia con la que cuenta.

En cuanto al diseño si bien es el corazón del negocio se observa que el mismo debe ser acompañado por otras dimensiones que apalanquen la diferenciación que busca la empresa ya que se encuentran otros actores bien posicionados en esta dimensión (pequeños talleres), por lo que el diseño por sí solo no asegura el éxito.

En cuanto a imagen de marca, a nivel mayorista se encuentra escasamente desarrollada mientras que a nivel minorista busca insertarse con más fuerza en la mente del cliente, sin embargo aún no se realizan campañas en este aspecto. En esta dimensión se observa como Alma Andina y Caschy son dos competidores con una marca más fuerte pero a la vez muy especializada y dirigida a un segmento específico, por lo que por el momento no significa una competencia directa ni forma parte del mismo grupo estratégico en el que se encuentra la empresa. Por lo tanto, se puede decir que El Turistólogo se encuentra en un espacio de mercado muy poco ocupado por la competencia y con importantes ventajas, compartiendo el mismo grupo estratégico solo en cuanto a la dimensión de diseño y segmento de clientes en el que nuevos talleres se abren paso en el sector.

Para finalizar el análisis del sector micro se puede plantear que la empresa se encuentra en un sector atractivo, con baja explotación y baja profesionalización de los diferentes actores que lo componen; el sector se presenta como una opción

con alta rentabilidad y potencial de crecimiento. Respecto a la competencia actual, la empresa corre con ventaja en cuanto a la presencia geográfica y a la participación en los diversos canales, a la vez que posee una posición fuerte relacionada con la producción propia que le permite innovar y ser flexible en base a las necesidades y gustos de los consumidores apalancando el diseño, el cual es el pilar fundamental de la misma; encontrando competidores que buscan desarrollar esta dimensión pero con menor presencia en el mercado.

Por último, en cuanto a los movimientos futuros de la competencia y en base al análisis del entorno realizado al comienzo del presente trabajo, se puede esperar una disminución de la competencia impuesta por importadores, debido principalmente a la dificultad que se plantea en el contexto económico Argentino; en cuanto a Alma Andina y Caschy las mismas al no ser productoras, cada nuevo diseño que realizan debe ser producido en grandes cantidades, por lo que hacer una prueba piloto y buscar ingresar a nuevos mercados (otras regiones de Argentina) es una barrera importante para ellos. Por último los talleres que diseñan y producen deben ser seguidos de cerca, ya que se desconoce su origen y se espera un eventual incremento en los incentivos a la producción nacional, por lo que pueden representar una competencia directa para la empresa, buscando el mismo segmento de clientes mediante el desarrollo de las mismas dimensiones estratégicas.

IV. Análisis del mercado: segmentos y factores críticos de éxito

En esta sección se busca analizar una nueva perspectiva de la estrategia: la estrategia desde el punto de vista del mercado. Se busca identificar las diferencias que poseen los clientes, lo que aprecian y valoran (factores clave de éxito), cuales son aquellos segmentos que elige la empresa y cuáles son las dimensiones estratégicas con las que logra satisfacer esa demanda. Cada segmento elegido

por la compañía tendrá una estrategia diferente, por lo cual es clave en el análisis estratégico, la identificación y elección de estos. Esta perspectiva debe hacer reflexionar a la empresa sobre las inversiones que realiza, debe estar segura que cada peso que invierte va a contribuir directamente a mejorar un factor clave de éxito.

La siguiente sección se estructura partiendo de la identificación de las variables en base a las cuales se segmenta el mercado para luego determinar y describir cuales son los segmentos más relevantes que tiene el mismo, incluyendo los factores claves y mínimos de éxito y por ultimo cuales son aquellos en los que elige competir la empresa, identificando las dimensiones estratégicas con las que logra llegar a ellos.

Como se mencionó la empresa trabaja actualmente en dos mercados; el mayorista B2B y el minorista B2C; por lo cual ambos deben analizarse por separado.

En el caso B2B las principales variables en las cuales se segmenta el mercado son las siguientes;

1. Región geográfica: Norte, Patagonia, Centro, Litoral, Costa de Buenos Aires y Cuyo; las mismas se determinan en base a la afluencia e importancia turística.
2. Tipo de tienda: Parques nacionales y tiendas particulares.
3. Tamaño de la tienda: pequeñas (hasta 60m²), medianas (entre 60 y 120m²) y grandes (más de 120m²)
4. Criterio de compra: empresas que buscan calidad, diseño, servicio o precio.
5. Frecuencia de compra: 1 vez al año, entre 2 y 5 veces al año, más de 5 veces al año.
6. Tamaño del pedido: pequeños (hasta de \$20.000) o grandes (más de \$20.000)
7. Tiempo de cobro: contado, hasta 6 meses, superior a 6 meses.

En base a las variables mencionadas se plantean algunos de los segmentos considerados de interés, ya que los mismos pueden ser innumerables de acuerdo a las diversas combinaciones que puedan realizarse.

- Empresas de souvenirs en parques nacionales, de gran tamaño que buscan calidad y diseño, y que compran entre 2 y 5 veces al año.
- Empresas de souvenirs en parques nacionales, de gran tamaño que buscan precio.
- Tiendas de souvenirs medianas y grandes que buscan precio.
- Tiendas de souvenirs medianas y grandes que buscan productos originales y de calidad, que compran entre 2 y 5 veces al año.
- Tiendas de souvenirs pequeñas que compran una vez al año.
- Tiendas de souvenirs pequeñas que valoran productos originales y que compran más de 5 veces al año

En primer lugar las regiones elegidas por la empresa son Centro, Patagonia, Litoral y Cuyo; caracterizadas por un gran atractivo general, alta presencia de turismo extranjero, con potencial de crecimiento y mercados que valoran el diseño y la calidad; mientras que las regiones norte y costa de buenos aires (si bien lo han sido en otro momento) no son actualmente escogidos por la empresa debido a la fuerte rivalidad que presentan; con productores que no tienen estructuras de costos reales y principalmente en la región norte en donde existe un alto porcentaje de contrabando; provocando ambas situaciones precios de venta mínimos bajo los cuales la competencia se hace casi imposible a pesar de ofrecer productos diferenciados, ya que al tener como cliente al intermediario, y al éste valorar el precio, no se puede llegar al consumidor final.

Dentro de estas regiones la empresa se centra en tres tipos de clientes;

- Empresas de souvenirs en parques nacionales de gran tamaño que buscan calidad y diseño, y que compran entre 2 y 5 veces al año.
- Tiendas de souvenirs medianas y grandes que buscan productos originales y de calidad, que compran entre 2 y 5 veces al año.
- Tiendas de souvenirs pequeñas que valoran productos originales y que compran más de 5 veces al año

En los tres casos, los intermediarios apuntan a un consumidor con un poder adquisitivo medio-alto, valoran la calidad, el diseño y la originalidad en los productos y materiales. En cuanto a las tiendas particulares valoran especialmente el servicio, con una cercanía y un trato más personalizado, con viajantes que los visiten frecuentemente, les ofrezcan nuevos productos y les den ventajas ya sea en mejores precios por volúmenes de compra o pagos a plazo. Por otra parte, como factores mínimos de éxito en estos segmentos se observa que el servicio (presencia frecuente de un representante de la empresa) es indispensable para que el cliente tenga en cuenta al proveedor, de lo contrario la empresa desaparece de la mente del mismo. A su vez, el tener un precio competitivo también es un factor mínimo de éxito, ya que por más original que sea el producto no lo comprarán a precios demasiado altos; el producto debe tener un precio que justifique su plus en diferenciación pero debe ser aceptado por el cliente intermediario quien busca los menores costos.

En los tres segmentos mencionados está claro que la empresa logra llegar a ellos mediante las dimensiones estratégicas de diseño, calidad e innovación. Es importante destacar que la empresa debe desarrollar en mayor medida la dimensión del servicio debido a que, como se mencionó, es un factor mínimo de éxito para este tipo de clientes.

Por otro lado en cuanto al B2C, a través de la tienda propia que tiene la empresa se analiza al consumidor final. Las principales variables tomadas en cuenta son la región de procedencia del turista (ya que eso define sus volúmenes de compra): Argentina, Latinoamérica, Europa y Norteamérica; la razón del viaje: turismo o negocios y el criterio de compra: calidad y diseño o precio. Es importante destacar que no se segmenta en base a nivel de ingresos ya que al ser una compra emotiva, la decisión de adquirir un souvenir no depende del nivel de ingresos del cliente, sin embargo está claro que determinará el tipo de productos elegidos.

Los principales segmentos identificados se presentan a continuación;

- Turista argentino que valora souvenirs originales y de calidad
- Turista argentino que busca bajos precios

- Viajero de negocios argentino que valora souvenirs originales y de calidad
- Turista Europeo caracterizado por valorar artículos de menor tamaño, no suelen realizar compras por volúmenes y eligen artículos representativos mayormente modernos.
- Turista norteamericano, es el segmento que más gasta, caracterizado por compras por volúmenes, productos tradicionales argentinos y de precio elevado.
- Turista Latinoamericano, proporcionalmente es el segmento más numeroso, con gran afluencia principalmente de países como Brasil y Chile. Este segmento se caracteriza por altos volúmenes de compra, con un abanico más amplio a la hora de elegir líneas de productos.
- Viajero de negocios del resto del mundo, es el segmento de mayor potencial, con altos volúmenes de compras.

Se observa que la empresa busca dirigirse a todos los segmentos identificados mediante la amplia oferta y variedad tanto de productos como de precios, excepto al segmento de turistas que buscan precios bajos, ya que si bien la empresa busca lograr precios competitivos y posee algunos productos con precios accesibles a todo tipo de público, no es su segmento meta, siendo estos siempre aquellos segmentos que valoran la calidad y el diseño. Se observa que todos los segmentos si bien pueden diferenciarse poseen los mismos o muy similares factores claves de éxito, todo viajero busca souvenirs originales, que sean de calidad a un precio accesible, que representen el lugar del viaje; pero sobretodo buscan en cada aspecto de su viaje aumentar la experiencia vivida.

Al igual que al mercado B2B en este caso la empresa también llega al cliente mediante las dimensiones estratégicas de calidad, diseño e innovación.

Finalmente se puede plantear entonces que al momento de evaluar y seleccionar los segmentos de mercado la empresa escoge especializarse en múltiples segmentos mediante la especialización de producto, ya que vende el mismo tipo de productos (con diferencias de diseño) a dos grandes segmentos, el B2B y el B2C dentro de los cuales se encuentran los ya mencionados sub-segmentos. Este

tipo de especialización en productos le otorga a la empresa una fuerte sinergia, sin embargo es de remarcar que para ambos macro segmentos deben desarrollarse estrategias diferenciadas, una estrategia con foco en el servicio y base en el diseño y la calidad para el segmento B2B y otra estrategia para el segmento B2C que resalte la imagen de marca, y la imagen de la ciudad que representa, con base en el diseño e innovación no solo en productos sino también en la experiencia que otorga la tienda al consumidor, con productos típicos y degustaciones, música y aromas característicos y un trato amable y cercano por parte de aquellos que los reciben y atienden, enriqueciendo aún más el viaje del turista, y haciendo crecer consecuentemente la imagen de marca de la empresa, como dicta el slogan de la compañía, “Viví la emoción, llévate el recuerdo”.

V. Recursos y capacidades de la empresa

“Una empresa puede imaginar la mejor de las estrategias, pero si no posee los recursos y capacidades para realizarla su visión estratégica dormirá en el tiempo” Xavier Gimbert (2010).

Es por esta razón que en la siguiente sección se busca cerrar el triángulo estratégico sector-mercado-empresa. En los anteriores apartados se investiga y observa la manera en la que funciona el sector en el que trabaja la compañía (su competencia) y el mercado al que se dirige y las características del mismo (sus clientes); mientras que aquí lo que se busca plasmar es aquellos recursos y capacidades que posee la empresa y aquellos que debe desarrollar para el logro de su estrategia competitiva, satisfaciendo mejor que la competencia los factores claves de éxito, es decir aquellas características más valoradas por el cliente.

En primer lugar se observa que las áreas de resultado claves en las cuales la empresa debe centrar su foco y en donde se juega su estrategia, son el área de I+D en la cual busca desarrollar las dimensiones de calidad, tecnología e innovación; el área de diseño, y el área de marketing. Esta última tiene dos

funciones diferentes según el segmento al que se dirija, haciendo foco en el servicio para el caso del mercado B2B, y haciendo foco en la imagen de marca y experiencia brindada al cliente para el mercado B2C. Por lo tanto, estas son las áreas en las que la empresa debe enfocarse en ser mejor que la competencia, son las áreas en las que debe concentrar sus esfuerzos y sus recursos, ya que serán las que le otorguen mayores beneficios por ser los aspectos que más valora el mercado meta.

Una vez analizadas las áreas en las que la empresa debe centrarse de acuerdo a lo analizado hasta el momento, es necesario conocer cuáles son los recursos y capacidades con las que cuenta en la actualidad, y cuáles son las que debe desarrollar para alcanzar la estrategia buscada; como se plantea a continuación.

Resumiendo lo analizado previamente en la sección en la que se analiza el mercado, se puede observar que para el segmento B2B los factores claves que la empresa debe satisfacer son; calidad y diseño, precios de venta competitivos, y servicio (entendido como la cercanía al cliente y la rápida capacidad de respuesta). Por otro lado, para el segmento B2C se observa como principales elementos valorados por el consumidor a la calidad y diseño de los productos, precios accesibles, pero no necesariamente bajos y a la experiencia brindada por la marca (decoración de la tienda, servicio, conocimientos y calidez de los empleados, posibilidad de degustación de productos), todos aspectos que repercuten en la imagen de marca y en la decisión de compra del cliente.

Habiendo refrescado este aspecto, y con la intención de conocer si es factible la realización de la estrategia desde la óptica de los recursos y las capacidades, se realiza el análisis sobre las aptitudes actuales de la empresa y de la competencia, y cuales son aquellas que debe desarrollar para el logro de la misma.

En cuanto al análisis de las capacidades o aptitudes las mismas se pueden dividir en cinco grandes grupos; habilidades, tecnología o know-how, capacidades intangibles, financieras y físicas.

En cuanto a las habilidades que la empresa necesita para el logro de las dimensiones de innovación y calidad, se encuentran contar con personal dedicado a la búsqueda continua de nuevos materiales, nuevas maquinarias y tecnologías, así como nuevos productos presentes en el mercado, buscando no solo mejorar la productividad que permita llegar al cliente con precios más atractivos, sino también mantenerse a la vanguardia de los cambios en los gustos de los consumidores, en los métodos y procesos de producción. A su vez, necesita personal calificado y creativo para las tareas de diseño y personal dedicado al análisis de negocios y medios de financiación. En el caso del área de marketing se necesita contar con una red de viajantes o representantes de la marca que brinden el servicio esperado y por otro lado personas capacitadas en la tienda para el segmento B2C en el trato con el cliente y en técnicas de ventas.

En cuanto a la tecnología y Know-how se observa indispensable la presencia de un software CRM y de bases de datos con un análisis comercial que permita conocer en profundidad los gustos de los consumidores y los cambios en los mismos, aspecto que contribuye directamente a la posibilidad de adelantarse a la competencia con nuevos productos o bien cambios en aquellos que no funcionaron como se esperaba, ya sea en materiales, en diseño o el producto en su conjunto. A su vez, un acabado conocimiento sobre la tienda minorista, brinda la oportunidad para la apertura de otras, con un manejo estandarizado y profesional sabiendo que se puede esperar de la misma.

Con respecto a capacidades intangibles, se considera de especial importancia la imagen de marca que tenga la empresa para el segmento B2C, la experiencia en el mercado y el conocimiento sobre el mismo que esta le otorga.

Por su parte, las capacidades financieras que debe tener la compañía son o bien un capital importante que permita hacer frente a posibles oportunidades de incrementar sus ventas al segmento B2B, a la apertura de nuevas tiendas en otros puntos del país u otras oportunidades que se puedan presentar; o bien contar con acceso a fuentes de financiación.

Por último, en cuanto a los recursos físicos, se encuentra necesaria la maquinaria de vanguardia que permita obtener una mayor productividad, y las instalaciones tanto para la fábrica como para la tienda minorista. A su vez es indispensable contar con medios de transporte confiable para llegar a los distintos puntos del país en tiempo y forma, ya sea mediante vehículos propios o de terceros.

Planteadas las capacidades que se considera que la empresa debe tener para hacer frente a la estrategia que se dispone a realizar, se observan algunas que debería desarrollar en mayor magnitud. En cuanto a las habilidades, contratar y capacitar a nuevo personal para representar la marca en los distintos puntos del país, si quisiera hacer énfasis en el segmento B2B; por otro lado para el segmento B2C, capacitar al personal con el que ya cuenta en la tienda, de manera que puedan ofrecer un mejor servicio al cliente, con nuevas técnicas de venta.

En cuanto a la tecnología, se observa que la empresa si bien posee una base de datos e información comercial sobre la que se realizan los consecuentes análisis, no cuenta con CRM que brinda mayor información para anticiparse realmente a los cambios, a la rotación de los productos y a la estacionalidad de la demanda; pudiendo muchas veces llegar tarde a los mismos.

En cuanto a la imagen de marca, la misma no está desarrollada aún, y debe ser un elemento crucial en caso de que se quiera fomentar el segmento B2C mediante la apertura de nuevas tiendas.

Con respecto a las capacidades financieras, la empresa no cuenta con un gran capital de respaldo pero si posee acceso a diferentes fuentes de financiación para afrontar una nueva oportunidad de negocio.

Por ultimo en cuanto a los recursos físicos, la empresa posee e incrementa las maquinarias con las cuales trabaja, cuenta con una fábrica en un inmueble propio y la tienda minorista se encuentra ubicada en un sector estratégico de la ciudad, aunque es un inmueble alquilado. Sin embargo no posee transporte propio para largas distancias, por lo cual depende de terceros para el envío de la mercadería a los clientes mayoristas, costo que corre por cuenta del cliente.

En cuanto a las capacidades que se observan en la competencia;

- Los talleres que diseñan y producen, comercializan con baja cobertura geográfica, no tienen alcance nacional ni red de venta y no poseen local propio.
- Equipos de diseñadores que venden en local propio, no producen y no cuentan con maquinaria ni la posibilidad de innovación y la flexibilidad que ésta trae aparejada.
- Red distribuidores que venden solo de manera mayorista no tienen local propio y tampoco producen.

Se identifica como competidores directos a los primeros (talleres que diseñan y producen). En ellos se observa una mayor ausencia en las capacidades necesarias para el logro de una estrategia que se equipare con la que busca desarrollar la compañía, de todas maneras se sabe que el entorno es dinámico y siempre hay que estar atento a los cambios.

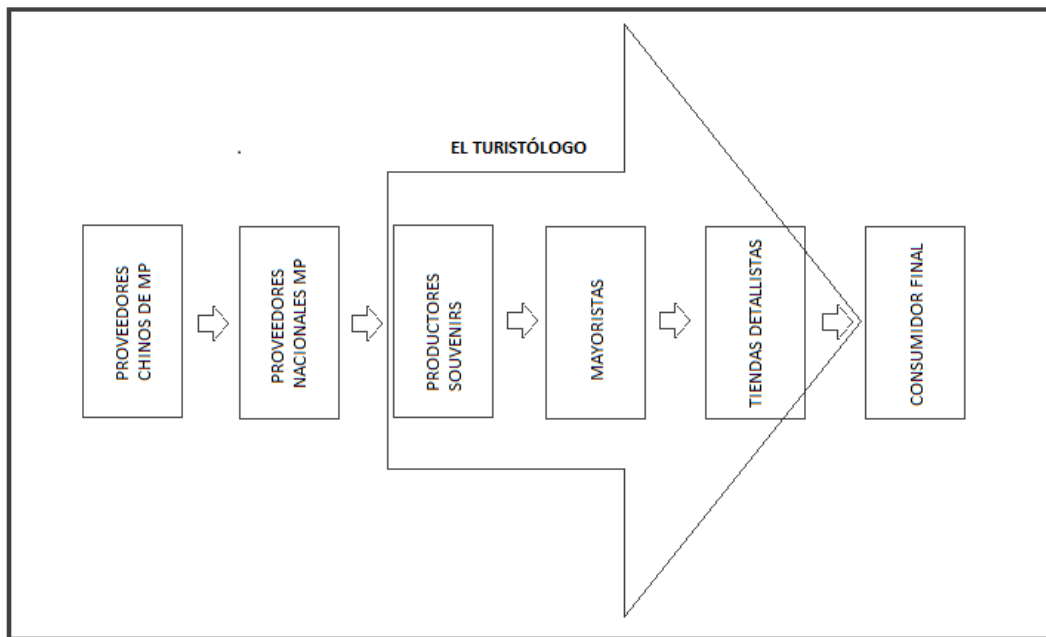
Para finalizar la sección y como se puede observar, las capacidades que la compañía debe desarrollar son alcanzables de acuerdo a sus recursos, por ende se puede decir que la estrategia desde la perspectiva de los recursos y capacidades es factible de realizar. Sin embargo en esta sección solo se hace referencia a la posibilidad de llevar a cabo la estrategia desde esta perspectiva sin tener en cuenta el entorno, siendo solamente posible tomar decisiones una vez finalizado todo el proceso de reflexión; decisión que en este caso, como se analizará luego, se encuentra mayormente influenciada por la delicada situación económica y política que vive el país.

En el anexo del presente trabajo se puede examinar el análisis FODA realizado.

VI. Cadena de valor del sector

Este análisis del sector dilata el análisis macro realizado anteriormente ya que no se limita al análisis de los proveedores y clientes vistos en el modelo de las cinco fuerzas sino que alcanza desde el inicio hasta el final de la cadena, la cual se inicia con el primer sector que le provee de algún componente o materia prima y finaliza con el consumidor final, ampliando así el análisis macro.

Ilustración 14. Cadena de valor simplificada del sector de souvenirs turísticos



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, la cadena de valor del sector comienza con los proveedores de China, aunque está claro que no todos los proveedores compran a este país dado que muchos producen ellos mismos. Sin embargo, la gran mayoría de los proveedores de materias primas y de productos semi-terminados a los que compra El Turistólogo son intermediarios que importan

desde China y luego revenden en Argentina a través de tiendas especializadas, representando este proveedor intermediario una gran pérdida de margen para la empresa. Continuando con la cadena de valor, se encuentra el sector de fábricas y talleres que producen souvenirs y merchandising, luego los viajantes o empresas que solo se dedican a la comercialización de esos productos, haciendo de nexo entre los productores y las tiendas detallistas; finalizando la cadena con las tiendas dirigidas al consumidor final.

Como se puede observar la empresa bajo análisis abarca los tres sectores centrales; es productora, se encarga de la comercialización y logística a tiendas detallistas y a la vez posee una tienda propia dirigida al consumidor final. Sin embargo, esto no fue siempre así, ya que en sus orígenes la empresa solo se dedicaba a la producción y comercialización mayorista; pero al percatarse de la pérdida de margen que esto implicaba, por los bajos precios que exigía el cliente intermediario y los mayores precios a los que este podía llegar al consumidor final, es que la empresa decide integrarse verticalmente y por ende realizar las funciones de este sector, ya que los costos con los que la empresa trabaja no le permiten llegar a las tiendas detallistas con precios atractivos que a la vez le permitan tener elevado margen.

Analizando la figura se observa también que es interesante analizar la posibilidad de saltarse el eslabón o sector de proveedores nacionales que poseen tiendas especializadas y se llevan un importante margen, lo cual implica, no convertirse en un proveedor de este tipo de productos, sino más bien en importadores directos de las materias primas y productos que la empresa utiliza para la fabricación de sus artículos finales. Con una decisión de este tipo, la compañía lograría mejores costos, mejores precios para llegar a los clientes detallistas y a los consumidores finales de su propia tienda, incrementando en ambos casos el margen ganado.

Claramente estas reflexiones implican un gran cambio en la compañía, ya que convertirse en importadores es complejo dada la situación actual del país, tal como se observa en el análisis PESTEL, con una economía más bien de tipo proteccionista. Sin embargo, es importante y valioso conocer el funcionamiento de

la cadena de valor del sector en base a la cual realizar modificaciones de acuerdo a cambios que puedan ocurrir en el entorno.

VII. Cadena de valor de la empresa

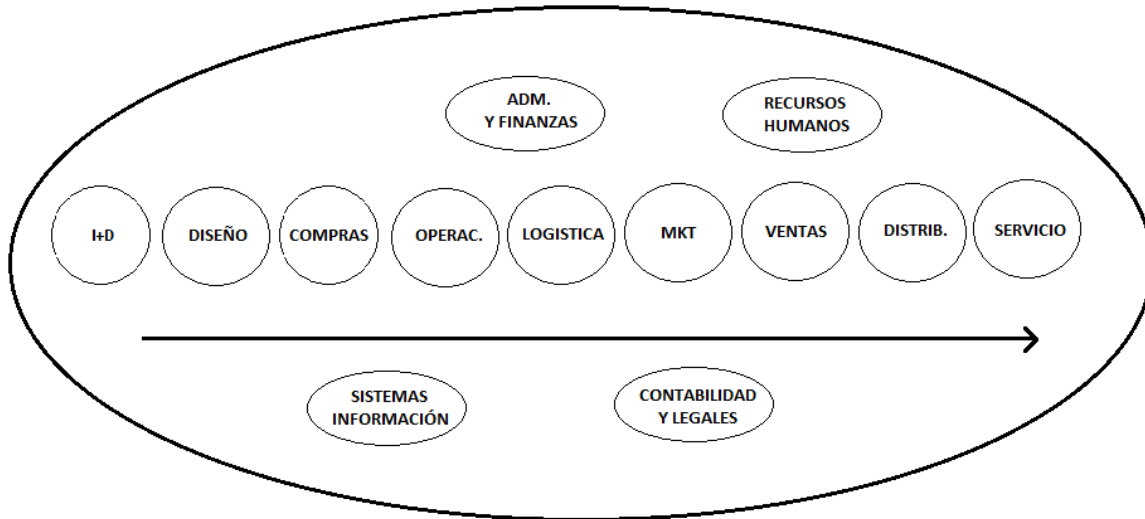
En esta sección se reflexiona sobre un nuevo aspecto de análisis que se adiciona a los ya realizados y los complementa.

La cadena de valor en este caso no es una sucesión de sectores como en el apartado anterior, sino de actividades, funciones o departamentos, cada uno de los cuales añade valor. La cuestión estratégica principal a plantearse en esta sección es que actividades de las que realiza la compañía son claves, así como en la sección de recursos y capacidades eran las áreas claves, aquí serán las actividades y llevará a otras conclusiones que aún no se poseían. Vale aclarar que las actividades que realiza la empresa se diferencian entre aquellas que son primarias (en contacto directo con el producto o servicio) y aquellas que son de apoyo.

Así, nuevas perspectivas se añaden en esta sección al modelo GIB: el conocimiento de las actividades claves, la estrategia que se quiere conseguir en cada una de esas actividades; así como también la posibilidad de externalización, integración vertical y diversificación de algunas de ellas, (realizar la misma actividad en otro sector diferente). Como se ha mencionado, cada perspectiva que se adiciona acerca a tener una visión estratégica completa, necesaria para la toma de decisiones.

A continuación se presenta la cadena de valor de El Turistólogo:

Ilustración 15. Cadena de valor de El Turistólogo



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo reflexionado hasta el momento se observa que las actividades clave de la empresa son I+D, Diseño, Operaciones y Marketing. Si no realiza bien y mejor que la competencia alguna de estas actividades, la estrategia no se conseguirá.

Ahora bien, la actividad operaciones para la empresa ha crecido y se ha convertido en una ventaja por el simple hecho de no encontrar proveedores nacionales de confianza que realicen esas actividades a buenos costos, sumado esto a las cambiantes políticas exteriores que dificultan la importación. La empresa no es la mejor en esta área, no tiene bajos costos y tampoco rápida respuesta; sin embargo, esta es y ha sido la única alternativa dadas las condiciones pasadas y actuales del país, permitiéndole a la empresa obtener costos más bajos que si externalizara la producción como también dotarla de la flexibilidad ya mencionada.

Sin embargo si bien no se analiza en el presente trabajo, es importante destacar que si la empresa traspasara las barreras nacionales y saliera al mundo, la actividad operaciones podría dejar de ser una actividad clave por la gran oferta de empresas productoras con costos mínimos que existen. De esta manera El

Turistólogo se mantendría firme en el corazón de su negocio: El diseño y la innovación.

Considerando que la empresa analizada es una pyme y posee algunas áreas o funciones muy poco desarrolladas, tal como el caso de la distribución, la cual simplemente se encuentra tercerizada; se definirán las estrategias exclusivamente para aquellas funciones claves para el logro de las estrategias de negocios, tanto para el negocio B2B como para el B2C.

En el caso del primer segmento, B2B se encuentra que las principales funciones que intervienen para el logro de la estrategia de negocio son I+D, diseño, compras, operaciones y ventas y servicio. Tanto en la función de I+D como en la de diseño, la empresa busca lograr diseños creativos y únicos mediante la búsqueda constante de nuevos materiales y la prueba de los mismos a través del canal minorista mediante el cual se obtiene una rápida respuesta del consumidor final. En cuanto al diseño; se analiza el mercado mundial de los souvenirs, los diseños exitosos alrededor del mundo y tomando ideas, los dibujantes y diseñadores realizan nuevas producciones. Por su parte tanto en la actividad de compras como en la de operaciones la empresa busca obtener menores costos intentando llegar al cliente detallista con el mejor precio posible. Para ello realiza por un lado compras por volúmenes de aquellas materias primas que más utiliza, obteniendo importantes descuentos; y por otro, compras de nuevas maquinarias que le permitan mejorar la productividad y que implican a su vez una menor necesidad de mano de obra. Finalmente en cuanto a las funciones de ventas y de servicio, se puede decir que dentro de este segmento es la única actividad en la que la empresa no está teniendo éxito, debido a la ausencia de una red de representantes de la empresa que tengan una relación cercana con el cliente intermediario, manteniendo únicamente un contacto telefónico. Por lo tanto se puede decir que es el “punto débil” para el logro de la estrategia en el segmento B2B, ya que como se mencionó anteriormente es un factor clave valorado por estos clientes. La empresa debe tomar una decisión respecto a ello ya que, si no se crea una red de representantes y vendedores que lleguen a nuevos clientes y

que mantengan una estrecha relación con los mismos; este segmento (a pesar de lograr un buen producto y con precios competitivos) no se podrá potenciar y por el contrario ira en detrimento.

Por otro lado, en cuanto al segmento B2C se encuentra que las funciones más importantes son I+D y diseño, compras, operaciones, marketing, ventas y servicio. En cuanto a las actividades de I+D, diseño, compras y operaciones los objetivos y estrategias son los mismos que para el segmento B2B, la única diferencia es que en este caso el cliente es el consumidor final, pero la intención es la misma; llegar con diseños únicos, originales, a precios competitivos, buscando mejorar los márgenes de ganancia mediante la disminución de los costos. Sin embargo en relación a la actividad de marketing, la misma cobra especial importancia en el segmento B2C, debido a que a diferencia del cliente detallista el consumidor final si valora un buen packaging, moderno y con diseño; y también que el proceso de compra sea en sí mismo una experiencia, es por eso que todo lo que se realiza en referencia al marketing dentro de la tienda, en las redes y en cuanto al producto en sí, contribuye directamente al incremento de las ventas. Por ultimo en cuanto a las actividades de ventas y servicios, se encuentra una estrecha relación entre ellas debido a que lograr un incremento en las ventas de la tienda y brindar un excelente servicio al turista, necesitan de algo en común y es la capacitación de los recursos humanos, tanto en técnicas de venta como en la motivación constante de los mismos, mediante objetivos y beneficios de distinta índole que le permitan sentirse cómodos en el ambiente laboral.

Para resumir, entonces se puede decir que en ambos segmentos la empresa logra en mayor o menor medida la estrategia en cada una de sus actividades, a excepción de las actividades de ventas y servicio para el segmento B2B el cual tiene un desempeño bajo; y en la actividad de marketing para el segmento B2C en el cual actualmente no se invierten recursos significativos, pero es un plan a corto plazo que ya posee la compañía. Sin embargo para el caso mayorista, la empresa no cuenta con una solución o plan actual debido principalmente a la complicación que la gran extensión geográfica del país conlleva, sumado a los altos costos que

implica poseer una red de representantes de la empresa. Una alternativa para esta situación puede ser externalizar dicha actividad, mediante la contratación de una empresa de outsourcing comercial. Esto significaría menores costos laborales para la empresa, ahorro de tiempo en la búsqueda y selección de RRHH y mayor cantidad de vendedores con elevada experiencia. Sin embargo, es una alternativa que se debe analizar de manera acabada, considerando las ventajas y desventajas de la misma.

Por otro lado, si bien no en la situación actual de la empresa, es importante destacar que la función de operaciones sería factible de externalizar, o al menos en algunas líneas de productos, logrando mejor calidad que la actual y a menores costos. Sin embargo se debería tener sumo cuidado debido a que aquellas compañías a las que se externalizara la producción, podrían ser potenciales competidores, sin mencionar lo grave que podría llegar a ser para una pequeña empresa que alguno de ellos compita de manera desleal utilizando los diseños de la misma, como ya ha ocurrido y ocurre en diversas industrias.

Por último, en cuanto a la integración vertical, la empresa se ha valido de esta herramienta en numerosas ocasiones como se ha mencionado, tanto en cuanto a la actividad de operaciones como en cuanto a la de ventas al desarrollar el canal B2C; sin embargo en cuanto a las demás operaciones, no se considera una herramienta que otorgue mayores ventajas, debido al incremento de costos y estructura que significa, tal es el ejemplo de actividades desarrolladas íntegramente por terceros, como la distribución y las actividades de contabilidad, legales y sistemas de información para ambos segmentos.

VIII. Globalización, estrategia e internacionalización

Se sabe que la globalización en el mundo de los negocios no es un concepto nuevo; muy lejos de esto, en la última década ha alcanzado cientos de industrias y

empresas que realizan de manera global una o varias actividades de su cadena de valor.

Es importante aclarar que aunque existan en un sector empresas presentes en todo el mundo no quiere decir que dicho sector sea global; si la competencia es diferente en cada zona (resultando en estrategias diferentes) el sector será multinacional.

El análisis de la globalización de un sector es clave ya que del mismo depende la internacionalización de sus empresas. La globalización incide en las decisiones que tomará la misma, decisiones referidas a su estrategia, su cadena de valor, sus capacidades, su modelo de negocios y a su propia misión. Todas estas decisiones se verán influenciadas por el grado de globalización que tenga el sector en el que actúa.

Es por esta razón que se considera de vital importancia para la reflexión estratégica dedicar una sección al análisis del grado de globalización que posee el sector del turismo, cuál es su situación y las oportunidades de la empresa en relación a esto.

Lo usual es que un sector tenga alguna o algunas características de global en mayor o menor grado, siendo el resto de las características locales; se puede decir que existen grados de globalización, “piensa globalmente, actúa localmente”.

Para conocer el grado de globalización que posee un sector se deben analizar una serie de factores, que en el caso de darse favorecen la misma. Estos factores se pueden simplificar en cuatro grandes categorías: factores de la oferta, de la demanda, tecnológicos y políticos. A continuación se observan las características de cada uno de estos factores en el sector del turismo, más específicamente en el mercado de souvenirs turísticos.

- Factores de la oferta: el mercado de souvenirs desde esta perspectiva se encuentra con una fuerte tendencia a la globalización, principalmente motivado por el incremento de las economías de escala globales y por la curva de experiencia global (cuando se acumula la experiencia a pesar de que se desarrollen

actividades en diferentes áreas geográficas). Un ejemplo de las economías de escala en el sector es el caso de empresas Chinas presentes en el rubro, región caracterizada por contar con compañías especializadas en la actividad de operaciones, alcanzando costos mínimos y teniendo al mundo como mercado, con las correspondientes adaptaciones al cliente. En cuanto al mercado de souvenirs son los principales fabricantes.

- Factores de la demanda: aquí se observa una homogeneización de las necesidades de los clientes; se puede decir que los turistas alrededor del mundo buscan atributos similares a la hora de comprar souvenirs; no importa la procedencia del cliente o el lugar de destino, siempre buscará una determinada línea de productos representada principalmente por artículos como imanes, llaveros, postales, tazas, entre otros. Sin embargo esto no quiere decir que se pueda ver al mundo como un solo mercado indivisible con clientes idénticos, ya que se debe tener un acabado conocimiento del área geográfica en la que se trabaja, las costumbres locales, sus monumentos y atracciones para realizar el correcto diseño de materiales y productos. Todo ello influirá en el tipo de oferta que la empresa brindará. Por lo tanto, en cuanto al factor de la demanda, el sector presenta una importante tendencia hacia la globalización, aunque acompañada por una adaptación local.

- Factores tecnológicos: son los principales que han permitido la globalización en diversas industrias, y el sector del turismo no es una excepción. El desarrollo de las telecomunicaciones y de los medios de transporte ha fomentado que el movimiento de personas alrededor del mundo sea cada vez más elevado y simple. Las distancias ya no son un impedimento para conocer destinos, de la misma manera que no lo son para el transporte de mercaderías de un extremo al otro, siendo este cada vez más fácil, rápido y accesible para pequeñas y medianas empresas.

- Factores políticos: a medida pasan los años cada vez son menos los países que restringen o dificultan el ingreso de turistas. La reducción de medidas proteccionistas y la apertura de las fronteras al turismo han permitido una nueva

fuentes de ingresos a países que no desarrollaban esta actividad, un ejemplo de esto es Arabia Saudita quien con la intención de diversificar su economía del petróleo abrió sus puertas al turismo a finales de 2019 otorgando Visas a 49 países. Esto muestra un alto grado de globalización del sector desde esta perspectiva, con una tendencia a la reducción de barreras tanto para el movimiento de personas entre países, como también de mercadería; salvando algunas excepciones.

En síntesis, el sector del turismo en general y en particular el mercado de los souvenirs, muestra una tendencia a la globalización con distintos grados de contribución de cada uno de estos factores, siendo uno de los predominantes la perspectiva de la demanda. Esta información que se obtiene sobre el sector es la clave para que la empresa pueda decidir cómo debe ser su proceso de internacionalización.

“Sea o no sea global un sector, la internacionalización no es más que una de las opciones que puede tener una compañía para crecer, por lo que puede ser una opción muy interesante aunque no sea impuesta por la globalización” Gimbert (2010).

Las decisiones de internacionalización que puede tomar una empresa implican realizar una o varias actividades de su cadena de valor fuera del país de origen; lo cual conlleva riesgos y como todo proceso, etapas.

Como se menciona al comienzo del trabajo, la intención de la reflexión estratégica es brindar a la empresa un marco en el que disminuyan los riesgos y se cuente con la mayor información posible tanto del entorno como de la propia empresa para la toma de decisiones. Con la información recabada principalmente por el análisis del entorno, y en particular el análisis PESTEL en conjunto con el análisis de globalización del sector se considera altamente viable la internacionalización como alternativa a la situación política y económica que atraviesa Argentina. El Turistólogo en los últimos meses ha comenzado a desarrollar proyectos en conjunto con socios fuera del país, en los cuales se encuentra en las primeras fases de investigación; por lo que se considera que la internacionalización no es

solo una vía de escape a la crisis económica sino una muy interesante posibilidad de crecimiento, abriendo la puerta a un profundo cambio dentro de la compañía.

En el proceso de internacionalización, como se mencionaba, existen diferentes etapas; desde la exportación ocasional, siguiendo con la exportación experimental y regular, para culminar con el establecimiento de filiales en el extranjero y en la última de las etapas el establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

En la actualidad, la empresa se plantea la posibilidad de comenzar el proceso de internacionalización desde la segunda etapa, la exportación experimental. En esta etapa la compañía decide comenzar a exportar valiéndose de socios que funcionan como intermediarios y fuerza de ventas, dirigiendo la mercadería a clientes detallistas. Con esta primera experiencia se busca conocer el funcionamiento de los mercados en el exterior, la respuesta de los clientes intermediarios y de los consumidores finales a los productos de la empresa.

Los principales riesgos con los lo que se encuentra en este ámbito son:

- Riesgos financieros; la diferencia en los tipos de cambio puede afectar de manera favorable o desfavorable.
- Riesgos políticos; en este caso la intención es buscar otros mercados con mayor estabilidad, primero exportando de manera experimental, analizando cómo funciona el producto para posteriormente analizar la exportación regular o bien la presencia permanente en otros países.
- Riesgos legislativos y regulatorios; si bien la intención de estas medidas es proteger a los consumidores de cada país en cuanto a calidad, sanidad y seguridad, en muchas ocasiones se han usado como medidas proteccionistas ya sea para encarecer la exportación o para restringir la importación en un país, por lo que este es el mayor riesgo que se encuentra en este aspecto; encontrarse con altos costos que tornen inviable la alternativa a pesar de la buena respuesta que pudiera haber por parte de los clientes.

- Riesgos por diferencias culturales; diferencias en idiomas, gustos, costumbres y principalmente en el modo de hacer las cosas. Este tipo de diferencias pueden afectar tanto a las relaciones de la empresa con los clientes intermediarios como al conocimiento del nuevo mercado, por eso es indispensable tener un profundo conocimiento de los mismos y no asumir que se comportarán de manera similar.

Para finalizar la sección, se puede observar que dados los factores externos analizados a lo largo del trabajo; las condiciones macro y microeconómicas, el entorno político y las expectativas para los próximos años; la alternativa de internacionalizar la actividad de ventas es un posible crecimiento para la empresa y sin lugar a dudas una muy valorable experiencia que le permitirá conocer su capacidad fuera de las fronteras de Argentina, saber si está preparada para afrontarlo o que le falta para estarlo. Es importante que todo el proceso se encuentre respaldado tanto por los recursos financieros necesarios como por las personas idóneas para el desarrollo del mismo.

IX. Replanteamiento de los conceptos estratégicos claves

Finalmente, en esta sección y luego de la extensa reflexión estratégica realizada en la cual se incluyeron diversas perspectivas de análisis, se puede arribar al replanteamiento de los conceptos claves; aquellas bases sobre las que se desempeña la compañía y sobre las que debe prestar mayor atención, especialmente en periodos de crisis como los que vive actualmente Argentina. A continuación se enuncia cada uno de los conceptos planteados inicialmente, ampliando en las razones que permiten arribar a dicha definición.

- Valores: Pasión, dedicación y responsabilidad en cada paso. Honestidad y confianza entre cada miembro del equipo, con proveedores y con clientes, generando lazos sólidos y duraderos.

Luego de meses de investigación, se definen los valores de la misma en conjunto con la dirección de la empresa. Los valores definidos son el resultado de la observación y análisis de la forma de trabajar que ha tenido la empresa a través de los años, la forma de superarse y enfrentar las crisis, la relación que se observa tienen todos los miembros de la organización entre sí, y el tipo de relación que se busca con proveedores y clientes; reforzando los vínculos y buscando la solidaridad y la buena predisposición ante todo. Buscando avanzar en conjunto y no de manera individual.

- Misión: Diseñar e innovar constantemente para llegar al turista con souvenirs originales; aumentado su experiencia en el destino de manera novedosa y con precios competitivos, transformando lo funcional en algo emocional.

En esta definición de misión se busca simplificar la misma y a su vez enmarcarla en base al concepto de negocio de Abell, en el cual se aclara el tipo de necesidad que la empresa satisface, a quién y de qué forma. De esta manera se puede tener una mayor visión y flexibilidad estratégica. En el caso de El Turistólogo, no cerrarse a un espacio geográfico, abarcar cualquier tipo de producto que pudiera satisfacer la necesidad de souvenir o recuerdo y no atarse a la fabricación propia, la cual que como se vio, no es un punto fuerte en la empresa a nivel de costos aunque si la única manera actual que tiene de funcionar y potenciar su ventaja competitiva.

- Visión: Ser referentes en diseño e innovación de souvenirs maximizando la experiencia del turista alrededor del mundo.

Con esta nueva visión, lo que se busca es dar una dirección a la empresa, un reto factible de alcanzar en base a sus capacidades y fortalezas, la cual emana iniciativa, creatividad y pasión; haciendo hincapié en lo que la empresa es buena y con foco en el cliente. En esta definición no se limita al territorio Argentino, sino

que el mercado meta es el mundo; como se analizó previamente, el mercado nacional tiene altibajos y en determinados momentos puede que no sea la mejor idea colocar esfuerzos ni inversiones en él. Esto no significa que la empresa emprenderá un proyecto para llegar a todo el mundo de manera masiva, sino más bien plantea y deja la puerta abierta a la alternativa de acceder a nuevos mercados exteriores, con las proyecciones correspondientes, mediante la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Dicha alternativa es factible dados los recursos y capacidades de la empresa, tal vez a pequeña escala en un comienzo pero con la decisión firme de dar el primer paso.

- **Objetivos:** en base a la visión definida anteriormente la cual apunta al crecimiento de la empresa y a reforzar el diseño y la innovación, y luego de la reflexión estratégica realizada, se plantean nuevamente en conjunto con la dirección los siguientes objetivos;

1. Alcanzar un ingreso mensual promedio en la tienda minorista de \$1.500.000 para Julio 2020 lo cual equivale a incrementarle un 50% a los valores mensuales promedios del periodo anterior. Con este objetivo se busca equiparar la inflación acumulada y de mantener lo más estable posible el poder adquisitivo del negocio.
2. Rentabilizar la cartera de clientes mayoristas en un 20% para Enero 2021. Esto se traduce en depurar la cartera, eliminando el 20% de los clientes que compran poco volumen y que no pagan a término, más específicamente aquellos clientes que compran una vez al año y tienen plazos de pago mayores a 6 meses. Si bien significa una reducción en la cantidad de clientes, se busca tener un aumento en la calidad de los mismos. A su vez, esto permite enfocar los esfuerzos comerciales en aquellos clientes que más lo valen.
3. Ingreso al mercado Español mediante el mayorista para Diciembre 2020. El proyecto se iniciará desde la ciudad de Barcelona en un primer momento.

- Estrategia: Como se observó en la figura 4, utilizada al comienzo del trabajo, la estrategia es aquella que permite el logro de la visión de la empresa a través de unos objetivos muy bien definidos. Para El Turistólogo su visión actual se encuentra centrada en el crecimiento, en acceder a nuevos mercados y en generar nuevas líneas de productos; visión que busca alcanzar mediante el logro de los objetivos anteriormente detallados. Ahora bien, para el logro de estos objetivos es necesaria una cierta manera de desempeñarse y es aquí donde se encuentra la estrategia, ¿Cómo logrará la empresa estos objetivos?

1. En cuanto al objetivo de ventas de la tienda minorista, la empresa continua en la investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos para la misma, buscando brindarle al turista un mayor abanico de opciones tanto en productos como en precios. De esta manera se busca por un lado incrementar la conversión entre clientes potenciales y efectivos, y por otro aumentar el ticket promedio. Sumado a esto se realizará una capacitación del equipo de ventas de la tienda con la intención de apalancar estos incrementos.

2. En cuanto al segmento mayorista, ante la dificultad económica y geográfica para generar nuevos clientes, se busca rentabilizar la cartera, para lo cual se debe realizar un análisis detallado de clientes y su evolución en los últimos 5 periodos, buscando eliminar de la cartera aquellos clientes que en este lapso de tiempo han realizado pedidos de muy bajo volumen y pagan los mismos en periodos superiores a 6 meses. Con esta acción se busca enfocar esfuerzos en los mejores clientes, obteniendo una cartera de clientes de menor volumen pero altamente rentable, permitiendo a la empresa llegar a cada uno de ellos de manera más personalizada, con nuevos diseños y enfocando y optimizando la producción.

3. En las estrategias anteriores se observa que la empresa intenta estabilizarse en los segmentos actuales debido a la dificultad para generar un crecimiento sostenido al menos para los próximos periodos; es por esta razón que en cuanto a estrategia de crecimiento la empresa se propone llegar a nuevos mercados. Lo cual se traduce en una estrategia concreta de investigación, diseño y desarrollo de nuevas líneas de producto para el mercado Español, comenzado

en un primer momento en la ciudad de Barcelona mediante el canal mayorista a través de la exportación experimental, valiéndose de socios que residen en esta ciudad.

A su vez, para la estrategia de crecimiento la empresa analiza la posible apertura de una nueva tienda minorista en el Aeropuerto de la ciudad de Córdoba para Diciembre 2020, proyecto que se encuentra actualmente en suspensión dada la incertidumbre económica.

De esta manera se concluye la reflexión y definición estratégica realizada, presentando un cambio en los conceptos estratégicos claves de acuerdo a la información recabada y planteando un interrogante próximo a responder por la empresa ¿La salida a otros mercados será la clave para el crecimiento tan buscado?

X. Nueva realidad del turismo en el marco del Covid-19

En este último apartado se buscará brindar un pantallazo de la realidad del mundo luego del comienzo de la pandemia, el efecto que la misma ha tenido para el rubro del turismo en general y en particular el impacto para El Turistólogo; las medidas que la empresa ha tomado frente a esta nueva realidad y sus perspectivas a futuro.

En medio de la crisis económica Argentina, con amenazas y algunas oportunidades por venir, El Turistólogo planeaba su estrategia para 2020, luego de meses de investigación y desarrollo de proyectos; pero lo que venía en Marzo del mismo año ninguna empresa estaba preparada para afrontar.

La aparición de la pandemia y las restricciones que siguieron a continuación y que a Octubre de 2020 aún continúan en diferentes medidas, ha hecho que el sector del turismo sea especialmente vulnerable, convirtiéndose en el sector más golpeado. A esto se le suma que el 80% del sector está integrado por pequeñas y medianas empresas, lo que significa que son millones de personas cuyos medios de vida están en situación vulnerable¹⁰.

Según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial, las llegadas internacionales cayeron un 81% en julio y un 79% en agosto, precisamente los meses que suelen ser los de mayor movimiento del año. El desplome hasta agosto representa 700 millones menos de llegadas en comparación con el mismo periodo de 2019 y se traduce en una pérdida de 730.000 millones de dólares en ingresos de exportación procedentes del turismo internacional, lo cual representa una caída del PIB mundial de entre un 1,5% y un 2,8%. Se trata de una pérdida que multiplica por ocho la experimentada en 2009 durante la crisis económica y financiera mundial¹¹.

¹⁰ Declaración Zurab Pololikashvili, Secretario General OMT, Naciones Unidas. “Declaración sobre el Covid-19” (Marzo, 2020).

¹¹ Comunicado de prensa, “El turismo internacional cae un 70% mientras las restricciones de viaje afectan a todas las regiones” OMT (Octubre, 2020).

Los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo muestran una caída acumulada del 70% en las llegadas internacionales en los ocho primeros meses de 2020. En este periodo Asia y el Pacífico, la primera región que sufrió el impacto del COVID-19, experimentó una caída del 79% de las llegadas, seguida de África y Oriente Medio (en ambos casos -69%), Europa (-68%) y las Américas (-65%).

Actualmente se han perdido miles de puestos de trabajo y se estima que entre 100 y 120 millones de puestos directos del turismo están en riesgo.

En resumen, este declive sin precedentes está teniendo consecuencias sociales y económicas dramáticas para muchas empresas, y El Turistólogo no es una excepción. Los canales de venta de la empresa se han visto profundamente afectados; por un lado, el canal mayorista con parques nacionales cerrados y por otro la tienda minorista de Córdoba también cerrada y afrontando costos fijos que no desaparecen ante la nula facturación.

Luego de cinco meses de pandemia y restricciones a la movilidad, en Julio la empresa decide cerrar la tienda minorista, habiendo soportando meses de pérdida y ante una perspectiva incierta y desalentadora para lo que falta de 2020 y principios de 2021, siendo inviable mantener un negocio sin certeza del tiempo que llevará volver a la normalidad. A su vez, como era de esperarse la facturación mayorista se convirtió en cero, situación que se agrava hacia un futuro en el cual muchos de los clientes de la empresa están al borde de la quiebra.

¿Qué hacer cuando el objeto de la empresa desaparece de un día para el otro?
¿Qué estrategia se podría implementar bajo una situación como ésta? Y en estos casos es que la única estrategia posible es la de sobrevivir, buscando en lo más profundo de las capacidades de la empresa y valiéndose de todas las herramientas y opciones que estén a su alcance.

Frente a esta situación la empresa se enfocó en sus capacidades y en sus fortalezas; su capacidad de diseño y producción, su flexibilidad y su adaptación a los cambios.

Buscando una nueva misión según el modelo propuesto por Abell (1980) ¿Qué necesidad trata de satisfacer? ¿A quién se dirige? y ¿Cómo lo realiza? La empresa solo contaba con una respuesta, el cómo. Debía buscar qué producir y para quién.

Después de algunos meses de investigación, la empresa encontró una veta en la decoración y en el ecommerce, desarrollando un negocio totalmente fuera del rubro del turismo, diseñando, produciendo y vendiendo a través de plataformas digitales propias y de terceros diferentes artículos de decoración, tales como relojes, lámparas, percheros, entre otros, valiéndose de muchos de los proveedores con los que ya contaba. Aprovechando el boom de este tipo de comercio la empresa ha logrado continuar en funcionamiento a pesar de las pérdidas.

En cuanto a las perspectivas para el futuro próximo, el grupo de expertos de la OMT prevé un repunte del turismo internacional en 2021, especialmente en el tercer trimestre. No obstante, en torno al 20% de los expertos sugieren que el repunte no llegaría hasta 2022. Las restricciones de viaje se consideran la principal barrera para la recuperación del turismo internacional, junto con la lentitud con que se está conteniendo el virus y la baja confianza de los consumidores. La falta de una respuesta coordinada entre los países para garantizar protocolos armonizados y restricciones coordinadas, así como el deterioro del entorno económico, han sido aspectos señalados también por los expertos como importantes obstáculos para la recuperación¹².

Con estas perspectivas la empresa apuesta al crecimiento del negocio de la decoración a través del ecommerce, haciendo hincapié en el diseño, la calidad y poniendo al cliente en el centro del negocio, aprendiendo sobre sus gustos y preferencias, estudiando que es lo que busca en cada artículo y trabajando en pos de ello. El turismo tarde o temprano volverá y los proyectos de la empresa

¹² Comunicado de prensa, "El turismo internacional cae un 70% mientras las restricciones de viaje afectan a todas las regiones" OMT (Octubre, 2020).

continuarán su curso, pero de momento la única alternativa para la empresa se encuentra fuera de este rubro.

En conclusión para la empresa, es otro ejemplo en donde se han reconvertido drásticamente, pero esta vez cambiando el objeto de su negocio y su cliente meta, demostrando una vez más la capacidad de reconversión y la flexibilidad que le ha permitido atravesar las diversas crisis con las que se ha encontrado en sus 20 años de vida, y que sin duda, lo seguirá haciendo.

Conclusiones finales

En tiempos de crisis la turbulencia se magnifica, el cambio es más rápido e impredecible, provocando una gran dificultad para planificar la estrategia, pero justamente por esto es cuando más necesaria es su reflexión y replanteamiento. La estrategia se convierte en un ejercicio de reflexión permanente, y si esto se logra, se mejora la organización no solo para superar la crisis sino para afrontar el futuro, cualesquiera sean sus características.

El Turistólogo se encuentra en un entorno altamente complejo, por lo que es cuando más clara se debe tener su misión y visión y más simples se deben definir sus objetivos y estrategia, pero sobretodo sus capacidades y fortalezas.

Mediante el presente trabajo se ha buscado brindarle a la compañía no solo un análisis completo de su situación actual sino también una herramienta que podrá utilizar como base para el autodiagnóstico y análisis del entorno en cualquier momento, obteniendo una visión más clara del mismo y actuando en consecuencia.

Luego de la crisis de 2008 una elevada proporción de empresas, en especial las asiáticas, han utilizado la recesión global como una oportunidad para realizar cambios sustanciales en su estrategia de negocio como forma de reacción ante el nuevo entorno. Ante una crisis, las oportunidades están allí para aquellos que son capaces de observar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, pero sobretodo que son los suficientemente rápidos y flexibles para adaptarse.

Como resultado del presente trabajo, es posible concluir que El Turistólogo se encuentra ante un gran desafío; ante el cual se presenta con bases sólidas sobre las que busca desarrollarse con hambre de crecimiento y firme decisión de realizar los cambios que sean necesarios para alcanzarlo, adaptándose al entorno.

“Las innovaciones radicales tienen lugar cuando la tensión ha alcanzado su punto máximo y los recursos son especialmente limitados, es entonces cuando las personas están mucho más abiertas a replantearse el modo fundamental en que hacen negocios” (E. Clayton Christensen, Son buenos tiempos para la innovación disruptiva, 2009).

Bibliografía

Gimbert, X. (2010). Pensar estratégicamente. Barcelona: Deusto Grupo Planeta.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson educación.

Michael Page. Obtenido de "Vives en un mundo VUCA, aprende a moverte en él": <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciaci%C3%B3n-del-personal/vives-en-un-mundo-vuca-aprende-moverte-en-%C3%A9l>

Blog de negocios Bizneo (Marzo 2020). Obtenido de ¿Cómo implementar el entorno VUCA en nuestra empresa?: <https://www.bizneo.com/blog/vuca/>

ICCA (13 Mayo 2019). Obtenido de ICCA Releases largest ever statistics report for 2018: <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=935584>

BAE Negocios (14 Mayo 2019) Obtenido de Argentina en la cima del turismo de reuniones: <https://www.baenegocios.com/edicion-impresa/Argentina-en-la-cima-del-turismo-de-reuniones-20190513-0109.html>

Voy de viaje (30 Abril 2019). Obtenido de Argentina se posiciona como principal destino de turismo de reuniones: <http://www.voydeviaje.com.ar/argentina/argentina-se-posiciona-como-principal-destino-en-turismo-de-reuniones>

Sentí Argentina (20 Junio 2019). Obtenido de La provincia de Buenos Aires lidera el ranking de reuniones a nivel nacional: <https://sentiargentina.com/la-provincia-de-buenos-aires-lidera-el-ranking-de-reuniones-a-nivel-nacional/>

Reportur (14 Mayo 2019). Obtenido de Argentina crece en turismo de reuniones: <https://www.reportur.com/argentina/2019/05/14/ranking-icca-argentina-crece-turismo-reuniones/>

Reportur (7 Octubre 2019). Obtenido de El turismo receptivo en Argentina crece un 16%: <https://www.reportur.com/argentina/2019/10/07/turismo-receptivo-crece-mas-16-respecto-al-ano-anterior/>

Reportur (17 Septiembre 2019). Obtenido de Los turistas que llegan a Buenos Aires gastan 86 dólares por día: <https://www.reportur.com/argentina/2019/09/17/los-turistas-llegan-buenos-aires-gastan-86-dolares-dia/>

Ámbito financiero (9 Octubre 2019) Obtenido de La Argentina entre los 7 países de mayor crecimiento turístico: <https://www.ambito.com/informacion-general/turismo/la-argentina-los-7-paises-mayor-crecimiento-turistico-n5058530>

iProfesional (11 Octubre 2019) Obtenido de Por la devaluación, el tipo de cambio les conviene y es récord el turismo extranjero en la Argentina: <https://www.iprofesional.com/politica/301622-empleo-gasto-inflacion-Dolar-y-vacaciones-Argentina-esta-barato-y-es-record-el-turismo-extranjero>

Jamal Satli (12 Diciembre 2018) Obtenido de Hacia dónde va el turismo 2020: <http://www.jamalsatli.com/hacia-donde-va-el-turismo-2020/>

Jamal Satli (23 Julio 2019) Obtenido de Reflexiones sobre el turismo cultural: <http://www.jamalsatli.com/reflexiones-sobre-el-turismo-cultural/>

Jamal Satli (21 Mayo 2019) Obtenido de Destinos, creación de marca y marketing de experiencias: <http://www.jamalsatli.com/destinos-creacion-de-marca-y-marketing-de-experiencias/>

Córdoba Turismo (6 Noviembre 2019) Obtenido de Córdoba entre los destinos nacionales que más crecieron en el 2019: <https://www.cordobaturismo.gov.ar/cordoba-entre-los-destinos-nacionales-que-mas-crecieron/>

Reporte Lobby (30 Octubre 2018) Obtenido de 8 tendencias para el turismo 2019: <https://www.reportelobby.com/2018/10/-tendencias-turismo-2019-reporte-lobby.html>

Andalucía Digital (22 Enero 2019) Obtenido de Turismo y nuevas tecnologías: tendencias 2019 y recursos TIC para el impulso de un sector clave: <https://www.blog.andaluciaesdigital.es/turismo-y-nuevas-tecnologias/>

Entorno Turístico (Diciembre 2019) Obtenido de 10 tendencias tecnológicas en el turismo: <https://www.entornoturistico.com/10-tendencias-tecnologicas-en-el-turismo/>

Reportur (14 de octubre 2019). Obtenido de Las tendencias de los viajeros argentinos en 2020: <https://www.reportur.com/argentina/2019/10/14/booking-viajero-argentino-mas-tecnologico-sustentable/>

Reportur (26 de septiembre 2019). Obtenido de Desafíos para el sector: <https://www.reportur.com/argentina/2019/09/26/dia-mundial-del-turismo-desafios-sector/>

La Izquierda (23 de mayo 2019). Claves para entender la guerra comercial entre China y Estados Unidos. Obtenido de: <http://www.laizquierdadiario.com/Claves-para-entender-la-guerra-comercial-entre-China-y-Estados-Unidos>

The New York Times (16 de mayo 2019). El duelo entre Estados Unidos y China vuelve a amenazar la economía. Obtenido de: <https://www.nytimes.com/es/2019/05/16/espanol/economia-global-eeuu-china.html>

BBC (24 de mayo 2019) 4 formas en que la guerra comercial entre Estados Unidos y China impacta en América Latina. Obtenido de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48392871>

Sputnik Mundo (26 de agosto 2019) El peligro que corre Argentina frente a la guerra comercial entre China y Estados Unidos. Obtenido de: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201908261088496596-entiende-el-peligro-que-corre-argentina-frente-a-la-guerra-comercial-eeuu-china/>

Infobae económico (16 de octubre de 2019) Moody's proyecta caída de consumo y más desempleo para 2020. Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/16/la-calificadora-moody-proyecta-caida-de-consumo-y-mas-desempleo-para-2020/>

La Nación (15 de octubre 2019) El duro pronóstico del FMI sobre la economía Argentina. Obtenido de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-argentina-sera-tercer-pais-mas-inflacion-nid2297152>

World Economic Forum (septiembre 2019) The Travel & Tourism Competitiveness Report http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

El País (31 de octubre de 2019). Fernández impulsa un vuelco en la política económica Argentina para promover el consumo y el crédito. Obtenido de: https://elpais.com/internacional/2019/10/29/argentina/1572371321_375138.html

Gimbert, X., & Ast, F. (2013) ¿Que podemos aprender de la experiencia de las empresas Argentinas? *Harvard Business Review*. Obtenido de: Harvard Deusto.

La Nación (6 de octubre 2019) Consumo 2020: el desafío de volver a reactivar la demanda en tiempos de recesión. Obtenido de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/consumo-2020-el-desafio-de-volver-a-reactivarla-demanda-en-tiempos-de-recesion-nid2294345>

El Día (11 de noviembre 2019) Se encienden las alertas para afrontar la caída del rubro turístico en la región. Obtenido de: <http://www.diarioeldia.cl/economia/se-encienden-alertas-para-afrontar-caida-rubro-turistico-en-region>

Butler, R. (1989) Ciclo de vida de los destinos turísticos. Obtenido de: <https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/>

Anexos

1. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en el sector 20 años• Flexibilidad y capacidad de reconversión ante cambios del entorno, demostrada por los significativos cambios en líneas de productos a lo largo del tiempo• Constante incorporación de tecnología• Prioridad y constante innovación en diseño• Diseño de líneas de productos fácilmente adaptables a distintos clientes/regiones• Ubicación estratégica de la tienda minorista en el casco histórico de la ciudad• Propiedad del inmueble en donde se encuentra la fábrica• Muy buena relación entre miembros de la empresa, colaboradores y jefes.• Relación estrecha y de confianza con proveedores y clientes	<ul style="list-style-type: none">• Escasa presencia en redes sociales• Falta de página web• Baja capacitación del personal de ventas• Falta de fuerza de venta para nuevos canales o clientes que permita mantener un volumen constante de ventas en todo el periodo• Informalidad del personal de fábrica• Falta de personal especializado, principalmente en las áreas de ventas, compras y planificación estratégica.• Poca y tardía información sobre el desempeño del negocio. Falta de un responsable para esta tarea.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del sector del turismo de un 3% anual estimado hasta 2030 según la OMT• Tendencia al incremento del turismo en Argentina, en comparación con periodos anteriores• Quiebre de pequeños talleres resultado de la recesión• Sector poco atractivo para el ingreso de nuevos competidores durante los próximos seis meses/ próximo año• Posibilidad de ingreso al mercado Español (primera potencia en competitividad turística) mediante canal mayorista• Inexistencia de empresas con el mismo modelo de negocio y propuesta de valor que El Turistólogo	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso al país de competidores internacionales como BrittShop• Aumento de la inflación superior al 60% acumulada• Falta de claridad y certeza en la información económica• Quiebra de proveedores pequeños que dificulten la obtención de insumos con los que trabaja la empresa• Políticas de gobierno que perjudiquen importaciones y exportaciones• Fuerte disminución de rutas aéreas que usen como Hub el aeropuerto de Córdoba, acarrea una disminución del turismo en la ciudad• Disminución de las aerolíneas Low Cost

2. Evolución facturación tienda minorista Enero 2016 – Febrero 2020

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AÑO 2016	\$ 292.147	\$ 303.433	\$ 322.497	\$ 284.500	\$ 298.403	\$ 306.290	\$ 460.953	\$ 358.174	\$ 428.065	\$ 528.034	\$ 486.100	\$ 633.009
AÑO 2017	\$ 354.860	\$ 447.565	\$ 433.426	\$ 547.035	\$ 437.300	\$ 464.350	\$ 598.665	\$ 561.589	\$ 685.082	\$ 640.597	\$ 523.382	\$ 687.157
AÑO 2018	\$ 638.539	\$ 651.236	\$ 650.853	\$ 597.400	\$ 534.178	\$ 754.441	\$ 802.146	\$ 661.882	\$ 837.885	\$ 1.000.560	\$ 1.008.256	\$ 1.031.686
AÑO 2019	\$ 852.545	\$ 808.378	\$ 1.022.221	\$ 860.530	\$ 705.161	\$ 843.993	\$ 1.086.341	\$ 1.102.554	\$ 1.047.356	\$ 1.250.700	\$ 1.260.320	\$ 1.341.192
AÑO 2020	\$ 1.193.563	\$ 1.131.729										

