



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN

Estrategias de crecimiento en agencias de viajes. Caso Latin America
Boutique Tours

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Turismo

AUTOR(ES)

Zumaran Ramirez, Andrea Aida
Vera Cuadros, Willy Alejandro

0000-0002-3804-4872
0000-0002-6190-9221

ASESOR(ES)

Carrillo Barrera, Brendali

0000-0002-3163-0561

Lima, 13 de noviembre de 2023

Dedicatoria

A todos los que queremos, quienes nos impulsan y motivan a ser mejores cada día.

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de varias personas e instituciones a las que los autores queremos extender nuestro agradecimiento.

A Brendali Carrillo por su excepcional labor como asesora. Su profundo conocimiento, comprensión y empatía fueron fundamentales para la realización de este trabajo; sin su invaluable aporte, este trabajo no habría sido posible.

A la Facultad de Administración en Hotelería y Turismo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y en especial a la coordinadora de investigación Cecilia Rivas por brindarnos las herramientas para la realización de este trabajo y su constante apoyo.

A Daniel y Katia por su ayuda con la facilitación de información esencial para el desarrollo de este trabajo.

Resumen

A nivel global, el sector turístico se encuentra en recuperación a consecuencia de la pandemia. A nivel nacional, y además de la pandemia, el turismo en Perú se encuentra enfrentando las consecuencias de una crisis socio-política. Las agencias de viajes son uno de los principales actores afectados por dicha situación. En ese sentido, el objetivo principal de este estudio es proponer estrategias de crecimiento para la agencia de viajes Latin America Boutique Tours. Para ello, se llevó a cabo una exhaustiva investigación que recopiló datos cualitativos y cuantitativos acerca de los mercados emisores de turistas hacia el Perú y de destinos con potencial atractivo en América Latina, y se complementó con entrevistas a los gerentes de la organización. En base a ello, se determinó que las principales estrategias de crecimiento para la agencia Latin America Boutique Tours, según la matriz Ansoff son: potenciar su penetración en el mercado de Estados Unidos, incursionar en el mercado canadiense y ofrecer nuevos paquetes a destinos turísticos en Colombia. Estas se complementan con las estrategias propuestas mediante la aplicación de la matriz FODA cruzada, tales como: la creación y promoción de contenido audiovisual atractivo centrado en servicios específicos, como el turismo vivencial o de aventura, en las plataformas web de la empresa, así como la coordinación de capacitaciones por parte de proveedores en distintos países destinadas a los colaboradores de la compañía. Por último, se presentan los retos que acompañarían la implementación de cada una de las estrategias sugeridas a la empresa.

Palabras clave: Agencias de viaje; turismo; Latinoamérica; estrategias de crecimiento; Perú

Abstract

At a global level, the tourism sector is in the process of recovery due to the pandemic. At a national level, alongside the pandemic, the tourism sector in Peru is facing the consequences of a socio-political crisis. Travel agencies are among the main actors affected by this situation. Therefore, the primary objective of this study is to propose growth strategies for the Latin America Boutique Tours travel agency. To achieve this, an extensive investigation was conducted, collecting both qualitative and quantitative data about the tourist markets heading to Peru and attractive destinations in Latin America. This was complemented by interviews with the organization's managers. Based on this, it was determined that the main growth strategies for the Latin America Boutique Tours agency, according to the Ansoff Matrix, are enhancing its presence in the US market, venturing into the Canadian market, and offering new packages for tourist destinations in Colombia. These are complemented by strategies proposed through the application of the SWOT matrix, such as: creating and promoting appealing audiovisual content focused on specific services, such as experiential or adventure tourism, on the company's web platforms, as well as organizing training sessions by providers in various countries for the company's collaborators. Finally, the challenges that would accompany the implementation of each of the suggested strategies to the company are presented.

Keywords: *Travel agencies; tourism; Latin America; growth strategies; Peru*

u201714164_ Vera Cuadros, Willy Alejandro

INFORME DE ORIGINALIDAD

5 %	4 %	2 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	andina.pe Fuente de Internet	<1 %
3	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
4	Arce Jesus, Jorge Enrique Jara Padilla, Adriana Alexandra Montero Medina, Angie Stephanie. "Planeamiento Estrategico para la Industria del Turismo Receptivo.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
5	produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	<1 %
6	ojsull.webs.ull.es Fuente de Internet	<1 %
7	tradenews.chile.travel Fuente de Internet	<1 %

Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes de la industria de agencias de viajes.....	2
1.2 Antecedentes de la empresa.....	4
1.2.1 Marcas y destinos	5
1.2.2 Proceso de ventas	5
1.2.3 Proceso de reservas y operaciones	6
1.2.4 Actores clave	6
2. Marco teórico.....	8
2.1 Agencias de viaje	8
2.2 Estrategias de crecimiento	9
3. Metodología.....	11
3.1 Metodología de recolección de datos.....	11
3.2 Metodología de análisis de datos	11
3.2.1 Matriz Ansoff	11
3.2.2 FODA cruzado.....	12
3.3 Desarrollo de datos cuantitativos	13
3.3.1 Mercado actual	13
3.3.2 Oferta actual	14
3.3.3 Mercado potencial	15
3.3.4 Oferta potencial	17
3.4 Desarrollo de datos cualitativos	18
3.4.1 Mercado actual	18
3.4.2 Mercado potencial	19
3.4.3 Oferta potencial	20
4. Resultados.....	22

4.1	Matriz de Ansoff.....	23
4.2	FODA cruzado.....	26
5.	Conclusiones.....	29
	Referencias	31
	Anexo(s)	35

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz Ansoff: Estrategias y método de análisis</i>	12
Tabla 2. <i>Ingresos por marca en proporción a las ventas totales</i>	14
Tabla 3. <i>Variación de ingresos por marca de 2023 en comparación con 2022</i>	14
Tabla 4. <i>Destinos más populares en proporción a los paquetes totales vendidos</i>	14
Tabla 5. <i>Variación de venta por destino en 2023 en comparación con 2022</i>	15
Tabla 6. <i>Llegada de turistas internacionales por año desde 2019 a 2022</i>	15
Tabla 7. <i>Gasto generado por turistas en el Perú (millones de US\$) en 2019</i>	16
Tabla 8. <i>Perfil del turista según marca</i>	18
Tabla 9. <i>Perfil del turista canadiense que visita Perú</i>	19
Tabla 10. <i>Categorías ganadas en los World Travel Awards según país</i>	21
Tabla 11. <i>Matriz FODA de Latin America Boutique Tours</i>	22
Tabla 12. <i>Matriz FODA Cruzado de Latin America Boutique Tours</i>	26

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Procedencia de los clientes según país de procedencia</i>	13
Figura 2. <i>Indicadores turísticos en el Perú - Canadá 2017 al 2022</i>	16
Figura 3. <i>Flujo de arribos internacionales desde Canadá de turistas canadienses al Perú desde 2017 a 2022</i>	17
Figura 4. <i>Matriz Ansoff de Latin America Boutique Tours</i>	24

1. Introducción

El turismo es una actividad que, a nivel global, desde el 2010 ha crecido a un ritmo mayor al 3% (Organización Mundial del Turismo, 2023). Sin embargo, en el año 2020, se vio negativamente afectado por un fenómeno de carácter sanitario: Covid-19. Este virus que se transmitía rápidamente y era altamente mortal, ocasionó que gobiernos, empresas y personas tomarán medidas para limitar el aglomeramiento y desplazamiento de personas. A nivel mundial, las llegadas internacionales cayeron en un 72% (OMT, 2023).

Perú no fue ajeno a esta situación, luego de la pandemia de Covid-19, el turismo se vio afectado de manera significativa. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2019 la cantidad de llegadas de turistas a Perú era de 4,371,787 y en el 2020 disminuyó a 896,523 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Fue en el 2021 que, tras desarrollarse una vacuna contra el virus y tras numerosas campañas de vacunación, el número de llegadas internacionales fue aumentando (Valle & Huamán, 2022).

El panorama del turismo auguraba un futuro prometedor hasta finales de 2022, momento en el que una crisis socio-política golpeó al país. Las manifestaciones y movilizaciones en contra del gobierno de turno se extendieron por todo el país, afectando diversos aspectos de la vida social, económica y política. Algunas de estas protestas fueron violentas y ocasionaron daños en infraestructuras como carreteras y aeropuertos (Gestión, 2023). En ese sentido, la movilidad y seguridad de turistas no podía garantizarse en su totalidad. Por un lapso de aproximadamente 3 meses, la imagen del país no era atractiva para potenciales turistas. El director ejecutivo de la Cámara Nacional de Turismo - CANATUR, Tito Alegría, afirmó que el sector turismo sufrió pérdidas cercanas a los 1,500 millones de soles entre diciembre de 2022 y enero de 2023 debido a los actos de violencia principalmente en las regiones del sur del país (Alegría, 2023).

La disminución en las llegadas internacionales de los primeros meses del año 2023 fue marcada. Mientras que la disminución entre diciembre de 2018 y enero de 2019 fue de 5.4%, la disminución entre diciembre de 2022 y enero de 2023 fue de 27.4% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023). A pesar de dicha caída al inicio del 2023, se proyectaron buenos resultados en llegadas internacionales para la totalidad del año. En julio, el ministro de Comercio Exterior y Turismo, Juan Carlos Mathews, aseguró que el Perú

recibiría 2.2 millones de visitantes internacionales en el 2023 y que el 2024 sería un año bueno para el sector turismo (Mathews, 2023).

En ese sentido, las empresas del sector turismo se encuentran en un contexto de crecimiento, ya que las autoridades en turismo proyectan resultados positivos para este sector en el año completo. La gestión de crisis debido a desastres y riesgos puede tener un impacto en las agencias de viaje, pero de momento no se cuenta con investigación sobre opciones de recuperación empresarial, es decir, planes de mejora y oportunidades de crecimiento que ayuden a las agencias de viaje en recuperarse. Por ejemplo, es importante tener medios de canales online actualizados, ya que los visitantes confían en los residentes para obtener información sobre lo sucedido en el país que quieren visitar (Liu-Lastres & Cahyanto, 2021).

La presente investigación es teóricamente relevante, ya que propone estrategias fundamentadas en la recopilación de información relevante sobre el contexto en el que operan las empresas turísticas, en específico las agencias de viajes en Perú, así como información específica de la empresa Latin America Boutique Tours. Por otro lado, su relevancia práctica se fundamenta en que la empresa pueda implementar las estrategias propuestas gracias a la información recopilada en la presente investigación. Asimismo, puede utilizarse para futuras investigaciones de agencias de viaje turísticas que se encuentran en Perú y/o operan en Latinoamérica.

1.1 Antecedentes de la industria de agencias de viajes

Debido a la pandemia por la Covid-19, durante el primer trimestre del año 2020, el rubro de agencias de viajes y operadores turísticos tuvo un decrecimiento de 49.6% debido a la baja afluencia de turistas e impacto de la cuarentena (Valle & Huamán, 2022).

En el siguiente año, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática – INEI (2021), las agencias de viajes y operadores turísticos experimentaron una drástica disminución del 87.39% en sus actividades. Esta disminución se atribuye a la notable disminución de la demanda de sus servicios como consecuencia de la paralización de la industria turística, debido a la caída en la venta de boletos de avión, la cancelación de paquetes turísticos, el cierre de playas y la suspensión de vuelos, todas medidas adoptadas para prevenir la propagación de la Covid-19. Esto significó pérdidas económicas significativas para estas empresas que se vieron afectadas por la escasa afluencia de turistas nacionales e internacionales.

No obstante, en 2022, se pudo notar un resurgimiento en la industria turística, impulsado por factores como la oferta de paquetes con descuentos y promociones en boletos de avión, una mayor inversión en publicidad, campañas de marketing directo en Perú e innovadoras estrategias de promoción, como ferias nacionales e internacionales promovidas en distintos canales digitales.

Durante noviembre de 2022, el sector de agencias de viajes y operadores turísticos experimentó un impresionante crecimiento del 138.78% en comparación con noviembre del año anterior, gracias a la vitalidad de las agencias de viajes, la amplia gama de ofertas y descuentos en vuelos nacionales e internacionales, la disponibilidad de paquetes turísticos, servicios de intermediación turística y seguros de viaje (INEI, 2022).

Adicionalmente, se realizó la II Feria Nacional e Internacional de Turismo organizada por la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT) 2022, que contribuyó al aumento de la actividad de los operadores turísticos y agencias de viajes. Esto estuvo relacionado con una mayor demanda de viajes, que incluyó desde excursiones y visitas guiadas hasta programas de turismo cultural, de naturaleza y de aventura, tanto por parte de turistas nacionales como extranjeros.

En diciembre de 2022, por temas socio-políticos, se desarrollaron protestas en todo el Perú. Esta crisis fue noticia internacional y la imagen del país, como destino turístico, se vio afectada. Luis Fernando Helguero, exministro de Comercio Exterior y Turismo, indicó que “propietarios de las agencias de viajes de Lima, Cusco, Arequipa, Puno y Tacna informaron que el turismo registró un promedio de 86% de cancelaciones de las ventas de los servicios, tales como paquetes turísticos, *city tours*, venta de pasajes, circuitos turísticos, entre otros” (Helguero, 2023).

En los meses posteriores a las protestas, a partir de abril, las cifras se regularizaron y este año se prevé un crecimiento frente al anterior. El ministro de Comercio Exterior y Turismo, Juan Carlos Mathews, indicó que, “mientras el 2023 es el año de la reactivación del turismo, el año 2024 será el año de la reactivación pronunciada” (Mathews, 2023), lo que significa una excelente oportunidad de crecimiento para el sector turismo.

La gestión de crisis como desastres y riesgos puede tener un profundo impacto en la competitividad, prosperidad y el desarrollo de agencias de viaje locales y otras microempresas turísticas (Nguyen et al., 2022; Rivas et al., 2022), sin embargo, en el

contexto peruano, por el momento no existen suficientes investigaciones que sugieran estrategias para su recuperación. No obstante, se ha identificado que al momento de elegir el destino de su viaje, los potenciales turistas confían en los residentes para obtener información sobre riesgos y los residentes comparten información a través de diversos canales, tanto en línea como en persona (Liu-Lastres & Cahyanto, 2021), y es así como el marketing boca a boca electrónico cobra gran importancia para motivar los viajes al país, mediante la promoción de servicios turísticos a través de redes sociales (Fang et al., 2016).

1.2 Antecedentes de la empresa

Latin America Boutique Tours, es un destacado actor en la industria de viajes de América Latina con raíces en una empresa unipersonal que comenzó hace más de dos décadas, exactamente en el año 1998. En la actualidad, tiene 3 oficinas estratégicamente ubicadas en Austin (Texas), Lima y Cusco, y cuenta con una fuerza laboral de más de 50 profesionales. Latin America Boutique Tours es un miembro activo de ASTA (American Society of Travel Agents), el principal defensor global de la industria de viajes. Asimismo, se presentan sus objetivos en el anexo 1 y sus valores en el anexo 2.

Misión

Ganar la confianza de los clientes mediante la prestación de un servicio altamente personalizado y amigable.

Visión

Ser la agencia de viajes líder, reconocida por la satisfacción del cliente en todos los destinos que ofrecen.

Existen 5 factores que hacen de Latin American Boutique Tours una agencia única y son:

1. Asesoramiento de viajes por expertos: Experimentados asesores de viajes, disponibles por teléfono o correo electrónico, comprometidos a responder preguntas de los viajeros en un plazo máximo de 24 horas.
2. Itinerarios personalizados: Latin America Boutique Tours ha elaborado minuciosamente itinerarios para minimizar el tiempo de tránsito y maximizar el tiempo en los destinos los cuales pueden ser customizados según convenga. Los viajeros pueden compartir sus destinos deseados, y Latin America Boutique Tours creará el viaje perfecto.

3. Tours en grupos pequeños y privados: Los viajeros tienen la potestad de elegir entre tours compartidos en grupos pequeños, tours privados personalizados, o una combinación de ambas opciones.

4. Soporte telefónico de emergencia las 24 horas: Reconociendo que los contratiempos pueden ocurrir durante los viajes, Latin America Boutique Tours ofrece una línea telefónica de emergencia disponible las 24 horas desde el inicio del viaje.

5. Guías experimentados en América Latina: La agencia trabaja con guías turísticos locales certificados que hablan inglés y comparten su amplio conocimiento y profunda pasión por América Latina.

1.2.1 Marcas y destinos

Latin America Boutique Tours está compuesta por 3 marcas:

- Latin America Boutique Tours: Agencia boutique enfocada en clientes estadounidenses con un poder adquisitivo medio que desean visitar países como Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Brasil y Bolivia.
- Peru Boutique Tours: Agencia boutique enfocada en clientes estadounidenses con un poder adquisitivo medio que desean visitar países como Perú y Ecuador.
- Inca Luxury Tours: Agencia boutique enfocada en clientes estadounidenses con un poder adquisitivo alto que desean visitar principalmente Perú y Galápagos.

1.2.2 Proceso de ventas

Latin America Boutique Tours maneja 5 páginas web que tienen el objetivo de incitar a personas interesadas en viajar a llenar un formulario para tener más información. De las 5 páginas web, 3 son las oficiales de cada una de las marcas; y, las otras 2 son portales informativos sobre viajes a diferentes destinos en Latinoamérica.

Una vez que la persona interesada llena el formulario, un pedido llega a la plataforma de la empresa, el cual es evaluado por el equipo de inteligencia de ventas y se le asigna un puntaje del 0 al 5. Esta evaluación principalmente se basa en el monto potencial del paquete. Por ejemplo, si el paquete se valoriza en \$1,500 dólares, el puntaje es 1 y si se valoriza en \$19,000 dólares, el puntaje es 5. Luego, este pedido es asignado a un vendedor quien se vuelve el asesor de viajes personal del potencial comprador.

Continuando con el proceso, el vendedor usa diferentes herramientas *online* apoyado en la plataforma de la empresa para enviar un itinerario personalizado al comprador potencial y junto con ello la cotización de los servicios propuestos. Luego, de ser necesario, ajusta el

itinerario hasta que satisfaga las expectativas del potencial cliente. Con el apoyo del sistema de la empresa, se crea un *dashboard* donde el cliente realiza sus pagos, ingresa sus datos y visualiza sus servicios confirmados.

1.2.3 Proceso de reservas y operaciones

Una vez cerrada la venta, un coordinador de reservas realiza la reserva de servicios con los proveedores (e.g., hoteles). Cuando todas las reservas son confirmadas, el sistema habilita de manera automática en el *dashboard* del cliente un apartado en el cuál puede ver todos los servicios confirmados. Un mes antes de la llegada del pasajero, el coordinador de reservas debe elaborar un itinerario detallado para el pasajero.

Tres semanas antes de la llegada del pasajero, un coordinador de operaciones realiza una revisión exhaustiva del itinerario. Si identifica algún error en las reservas, solicita al coordinador de reservas los ajustes necesarios. Una vez que todos los servicios están perfectamente organizados, el coordinador de operaciones envía el itinerario al vendedor, quien se encarga de enviarlo y explicárselo al pasajero.

1.2.4 Actores clave

En la agencia de viajes Latin America Boutique Tours, existen actores clave que ejercen influencia y son impactados por las decisiones y resultados de la organización. Los actores clave primordiales incluyen:

- **Clientes:** Son las personas que compran un paquete turístico y son el eje central de la empresa. Son quienes aportan los recursos necesarios para la rentabilidad y continuidad de la operación, por tanto, el objetivo primordial de la empresa es asegurar que queden satisfechos con su experiencia de viaje.
- **Colaboradores:** En la empresa, participan colaboradores de diversas áreas, cada uno desempeñando un rol crucial para garantizar un servicio excepcional.
 1. **Asesores de viajes (i.e., personal de ventas):** Son especialmente importantes, ya que entablan una comunicación estrecha con los clientes antes, durante y después del viaje.
 2. **Coordinadores de reservas y operaciones:** Juegan un papel fundamental en asegurar el cumplimiento de los pedidos de los clientes.

3. Equipo de Producto: Se encarga de negociar las tarifas de los servicios con los proveedores.
4. Equipo de Finanzas: Facilita las opciones de pago para los clientes y garantiza el pago puntual a proveedores y colaboradores.
5. Equipo de Marketing se encarga de promocionar los servicios para atraer nuevos clientes.
6. Gerentes de cada área: Desempeñan un rol esencial en la gestión estratégica y la colaboración interdepartamental.

Es fundamental brindar a todos los colaboradores condiciones laborales óptimas y capacitación para mejorar continuamente la atención al cliente.

- Proveedores: Los hoteles, operadores turísticos y compañías de transporte tienen un impacto significativo en los procesos internos de la agencia y en la experiencia de viaje del cliente. Mantener una relación sólida con estos proveedores es fundamental para asegurar la prestación de un servicio excepcional.

2. Marco teórico

2.1 Agencias de viaje

En primer lugar, es importante conocer la definición de agencias de viaje en el Perú. MINCETUR las define como “Persona natural o jurídica que realiza actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría, venta y operación de servicios turísticos, de acuerdo con su clasificación, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos” (MINCETUR, 2020).

Cabe mencionar que el turismo ha evolucionado desde sus inicios hasta la actualidad, principalmente por factores como el surgimiento de nuevos medios de comunicación y de la tecnología como motor de cambio (Bonilla, 2013). Por lo tanto, “no es la primera vez que, a lo largo de los años, las agencias de viajes han tenido que enfrentarse a cambios de modelo y variaciones en el mercado” (Pastor & Rivera, 2022), sobre todo relacionado al internet y a la disminución de clientes que utilizan agencias de viajes para reservar paquetes turísticos.

En la actualidad existen combinaciones de dimensiones tecnológicas, humanas, físicas y sociales que ejercen una influencia significativa en las experiencias turísticas. Por ejemplo, aplicaciones móviles y plataformas interactivas en línea, afectan el comportamiento de los usuarios (Pasquinelli et al., 2023). Esto se debe a que las aplicaciones móviles brindan recomendaciones personalizadas, asistencia en viajes, información actualizada sobre destinos y facilitan reservas y pagos. Mientras tanto, las plataformas en línea posibilitan interacciones sociales entre turistas, intercambio de experiencias y formación de comunidades en torno a destinos específicos. Debido a ello, los sitios web que albergan reseñas y calificaciones abren canales de comunicación con los clientes, pero también obligan a los gerentes a lidiar con múltiples mecanismos de construcción de reputación (Baka, 2016). Por tal motivo, “de la mano de la digitalización, los usuarios han comenzado a evaluar los servicios prestados por las agencias de viajes virtuales de una forma diferente” (Esteban & Rojas, 2021).

Por tanto, resulta fundamental que las agencias de viaje utilicen herramientas digitalizadas, como el desarrollo de páginas web interactivas, para brindar atención a sus clientes, lo que a su vez contribuirá a mantener una sólida reputación en línea, impulsada por las experiencias positivas que estos han tenido durante sus viajes. Esto cobra una importancia particular en la medida en que deseen expandirse en diversos mercados y

afrontar desafíos relacionados con la baja demanda, lo cual puede estar vinculado a factores externos y fuera del control de la empresa. En consecuencia, contar con herramientas actualizadas permite que las agencias sean competitivas y desarrollen soluciones efectivas para abordar situaciones en las que la demanda se ve afectada por condiciones externas adversas.

2.2 Estrategias de crecimiento

Al planear su futuro, una empresa debe contar con un diagnóstico de la situación actual, fijar un objetivo y diseñar una estrategia (Martinez, 2006). Para el diagnóstico, se puede utilizar la matriz FODA mientras que para diseñar estrategias la matriz de Ansoff y el FODA cruzado.

Ansoff (1965), mediante la matriz producto-mercado, propone cuatro estrategias de crecimiento: (1) Penetración de mercado; (2) Desarrollo de nuevos productos; (3) Desarrollo de nuevos mercados; (4) Diversificación. La penetración de mercado pretende aumentar las ventas del producto que ya se ofrece en el mismo mercado objetivo. Para seguir esta estrategia, la empresa puede invertir o aumentar la inversión en publicidad, calidad en atención al cliente y/o fuerza de ventas (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018). El desarrollo de nuevos productos pretende ofrecer nuevos productos al mismo mercado objetivo. Lo que la empresa debe hacer es aprovechar la confianza que el cliente tiene con la marca y con el producto para satisfacer necesidades relacionadas (Martínez, 2006).

El desarrollo de mercado pretende ofrecer un producto existente a un mercado desconocido. Para lograrlo, es importante ajustar ciertas características del producto para adaptarlo a las necesidades específicas del nuevo mercado (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018). La diversificación pretende ofrecer nuevos productos a un mercado desconocido. Esta estrategia conlleva un mayor reto, ya que implica el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente” (Armijos et al., 2020).

Para el diagnóstico de la empresa y la toma de decisiones es conveniente realizar un análisis FODA cruzado. Esta es una herramienta que permite diagnosticar a una organización mediante la identificación de factores externos e internos (Ponce Talancón, 2007). FODA son las siglas de los factores que se analizan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Al coincidir estos factores, mediante *brainstorming* o pensamiento creativo, se pueden proponer cuatro tipos de estrategias empresariales: (1) Fortaleza-Oportunidad: Uso

de fortalezas para aprovechar oportunidades; (2) Fortaleza-Amenaza: Uso de fortalezas para mitigar amenazas; (3) Debilidad-Oportunidad: Aprovechamiento de oportunidades para superar debilidades; (4) Debilidad-Amenaza: Enfoque defensivo para minimizar debilidades y prevenir amenazas (Dewanto, 2022).

3. Metodología

3.1 Metodología de recolección de datos

Para el presente estudio, la recolección de datos fue mediante la revisión de fuentes a nivel nacional e internacional. Estas fuentes se obtuvieron de bases de datos académicas, repositorios académicos de universidades, así como de reconocidas instituciones nacionales como INEI y Turismo IN de Promperú. Dentro de esta recopilación, se incluyeron tesis, artículos académicos, noticias y recursos en línea de instituciones públicas como privadas.

Asimismo, se utilizó la revisión de literatura de diferentes fuentes para encontrar definiciones, así como para recolectar datos estadísticos (p. ej., cifras de crecimiento del sector turismo). La información estadística se obtuvo del MINCETUR y trata de los mercados que están mostrando un crecimiento constante en términos de llegada de turistas a Perú, con el fin de comprender cuáles de estos mercados emisores podrían desempeñar un papel crucial en el crecimiento de la agencia de viajes.

Además, se realizaron entrevistas a profundidad semi-estructurada, cuyo guión se encuentra en el anexo 3, a la gerente general y al gerente de inteligencia de ventas de la agencia Latin America Boutique Tours para recopilar datos cualitativos y cuantitativos (i.e., cifras de ventas de la empresa). Toda la información recopilada se otorgó bajo consentimiento de la agencia y se cumplió con su solicitud de asignarle un seudónimo para garantizar la confidencialidad y seguridad de la información. Previa a la entrevista, los participantes recibieron la información sobre los objetivos del estudio y confirmaron verbalmente estar de acuerdo con que la entrevista fuera grabada para su posterior análisis.

3.2 Metodología de análisis de datos

Para el análisis de la información se aplicaron dos matrices: Matriz de Ansoff y Análisis FODA cruzado.

3.2.1 *Matriz Ansoff*

La matriz Ansoff propone cuatro estrategias, cada una contó con un método de análisis particular que dependía de la información recolectada. Los detalles se encuentran en la tabla 1.

Tabla 1.

Matriz Ansoff: Estrategias y método de análisis

Estrategia	Método de análisis
Penetración de mercado	Evaluación de datos cuantitativos (e.g., procedencia de clientes, ventas, número de pasajeros) y cualitativos (i.e., perfil del cliente) otorgados por la agencia para identificar el mercado actual más importante.
Nuevo mercado	Evaluación de reportes y estadísticas de turismo receptivo al Perú de fuentes como Turismo In para identificar el mercado con mayor potencial de crecimiento al que podría incursionar la agencia. Esto se complementará con información que proporcionarán los gerentes en entrevista.
Nuevo producto	En base a entrevistas con los gerentes se identificaron destinos que aún no se ofrecen y que han sido consultados por clientes.
Diversificación	Es el resultado del análisis de la información obtenida en la estrategia de nuevo mercado y nuevo producto.

3.2.2 FODA cruzado

El análisis se realizó en dos fases. La primera trató de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Latin America Boutique Tours. Esta información se determinó en base al análisis de su página web, de las entrevistas a la gerente general y al gerente de inteligencia de ventas, así como de las características del sector

turístico peruano e internacional que se detallan en las secciones de desarrollo de datos cuantitativos y cualitativos.

La segunda fase se refiere al análisis cruzado en la que se combinaron las fortalezas con las oportunidades (F-O), las fortalezas con las amenazas (F-A), las debilidades con las oportunidades (D-O) y las debilidades con las amenazas (D-A). A partir de estas combinaciones, se generaron estrategias que han aprovechado las fortalezas para capitalizar oportunidades, han abordado las debilidades ante las oportunidades, han utilizado las fortalezas para contrarrestar amenazas y han reducido debilidades para evitar amenazas.

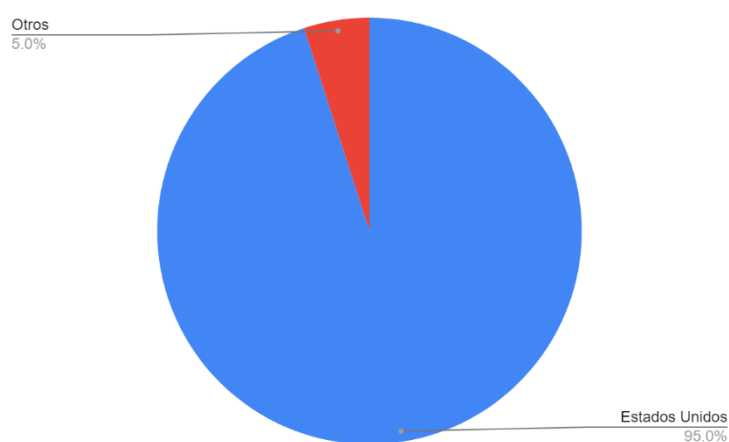
3.3 Desarrollo de datos cuantitativos

3.3.1 Mercado actual

La empresa otorgó información acerca de la procedencia de sus pasajeros (Figura 1).

Figura 1.

Procedencia de los clientes según país de procedencia



La marca que genera más ingresos a la agencia, teniendo en cuenta los resultados desde enero hasta septiembre de 2023, es Perú Boutique Tours. Le sigue Inca Luxury Tours y finalmente se encuentra Latin America Boutique Tours (Tabla 2).

Tabla 2.*Ingresos por marca en proporción a las ventas totales*

Marca	Porcentaje del ingreso total
Latin America Boutique Tours	6%
Peru Boutique Tours	48.40%
Inca Luxury Tours	45.60%

Nota. Información de enero a septiembre de 2023.

La marca que ha tenido un mayor crecimiento porcentual en ventas desde enero hasta septiembre de 2023 con respecto al mismo periodo en 2022 es Inca Luxury Tours. Latin America Boutique Tours y Perú Boutique Tours tuvieron una disminución en las ventas (Tabla 3).

Tabla 3.*Variación de ingresos por marca de 2023 en comparación con 2022*

Marca	Porcentaje de crecimiento
Latin America Boutique Tours	-15.70%
Peru Boutique Tours	-30.10%
Inca Luxury Tours	11.80%

Nota. Información de enero a septiembre de 2022 y 2023.

3.3.2 *Oferta actual*

El destino más vendido es Perú, en segundo lugar, Ecuador y en tercero Argentina (Tabla 4).

Tabla 4.*Destinos más populares en proporción a los paquetes totales vendidos*

Destino	Porcentaje de inclusión en paquetes
Perú	84.80%
Ecuador	5.60%

Argentina

4.80%

Nota. Información de enero a septiembre de 2022 y 2023.

El destino que ha tenido un mayor crecimiento porcentual en ventas desde enero hasta septiembre de 2023 con respecto al mismo espacio temporal en 2022 es Chile. Le sigue Brasil y en tercer lugar se encuentra Bolivia (Tabla 5).

Tabla 5.

Variación de venta por destino en 2023 en comparación con 2022

Destino	Porcentaje de crecimiento
Chile	29.30%
Brasil	8.70%
Bolivia	0.00%

Nota. Información de enero a septiembre de 2022 y 2023.

3.3.3 Mercado potencial

El informe "Indicadores Turísticos en el Perú 2022" elaborado por Turismo IN, proporciona datos de Reino Unido, Canadá y Australia, mercados que se evalúan en el presente informe para la formulación de estrategias efectivas de promoción y desarrollo turístico en la agencia. La información recopilada se refiere a llegadas de turistas internacionales del 2019 a 2022.

Estos tres países son reconocidos por Promperú como mercados turísticos estratégicos, debido a su influencia en la industria del turismo a nivel global. A consecuencia de la pandemia de la Covid-19, se verificó que la llegada de turistas internacionales disminuyó significativamente y en el año 2022 se ve una mejoría significativa (Tabla 6).

Tabla 6.

Llegada de turistas internacionales por año desde 2019 a 2022

Año	Canadá	Reino Unido	Australia
2019	94,475	71,322	41,347
2020	19,383	11,682	6,383

2021	7,872	2,782	572
2022	40,662	35,446	9,348

Nota. Información al 2022. Adaptado de “Indicadores Turísticos del Perú por MINCETUR - Turismo IN, 2022. (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras>)

Por otro lado, durante 2019, de los 3 países, el que registró el gasto más alto generado por la llegada de turistas fue Canadá (Tabla 7).

Tabla 7.

Gasto generado por turistas en el Perú (millones de US\$) en 2019

Año	Canadá	Reino Unido	Australia
2019	\$140	\$125	\$133

Nota. Información al 2022. Adaptado de “Indicadores Turísticos del Perú” por MINCETUR - Turismo IN, 2022. (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras>)

Estos datos se han extraído de los indicadores turísticos de los informes de cifras en Turismo IN - MINCETUR, destacando específicamente el de Canadá, el cual exhibe el aumento más significativo en términos de demanda y gasto (Figura 2 y figura 3).

Figura 2.

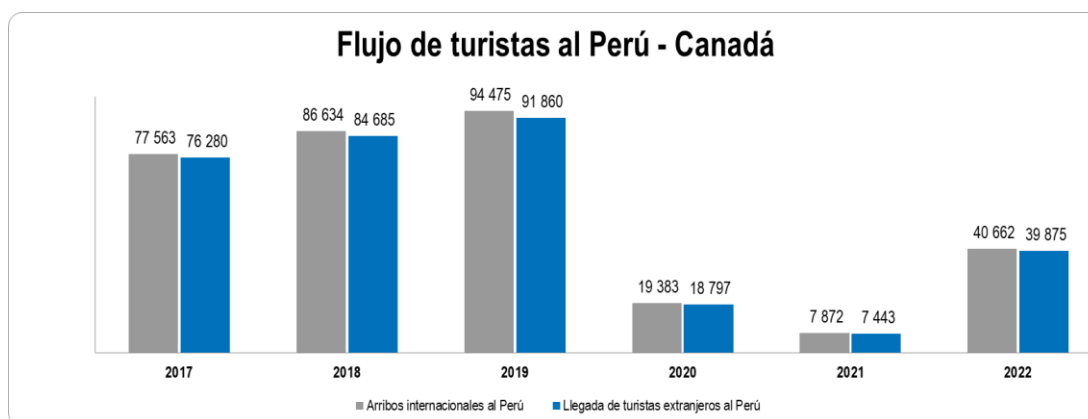
Indicadores turísticos en el Perú - Canadá 2017 al 2022

Indicadores turísticos en el Perú:	Canadá					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Indicadores turísticos en el Perú						
1 Llegada de turistas internacionales* de Canadá al Perú <small>Incluye a peruanos residentes en el exterior.</small>	77 563	86 634	94 475	19 383	7 872	40 662
1 Total de llegadas de turistas** canadienses al Perú <small>Incluye solo a los extranjeros.</small>	76 280	84 685	91 860	18 797	7 443	39 875
1² Gasto* generado por los turistas canadienses en el Perú (millones de US\$)	\$ 127	\$ 122	\$ 140			
2 Gasto* promedio de los turistas canadienses en el Perú (US\$)	\$ 1,665	\$ 1,445	\$ 1,519			
1 Llegada de canadienses al Perú, por punto de control migratorio						
... Llegadas por el AJCH - Lima	68 925	76 218	83 319	16 817	7 443	38 831
... Llegadas por Santa Rosa - Tacna	657	585	549	143	0	98
... Llegadas por CEBAF - Tumbes	949	768	819	226	0	261
... Llegadas por Kasani - Puno	816	685	530	79	0	266
... Llegadas por otros puntos de control	4 933	6 429	6 643	1 532	0	419
2 Porcentaje de llegadas de vacacionistas** canadienses al Perú	75%	70%	70%			
1² Flujo de viajes de vacacionistas** canadienses al Perú	57 210	59 280	64 302			
2 Flujo de viajes de vacacionistas** canadienses al Perú, por generación**						
... Centennial: Nacidos entre 1995 a 2016.	7%	20%	23%			
... Millennial: Nacidos entre 1979 a 1994.	50%	52%	37%			
... Generación X: Nacidos entre 1965 a 1978.	19%	14%	12%			
... Baby Boomer: Nacidos entre 1946 a 1964.	21%	13%	26%			
... Generación silenciosa: Nacidos entre 1925 a 1945.	3%	1%	2%			
2 TOP 3 de los principales destinos visitados por los vacacionistas canadienses en el Perú						
... Primer puesto	Lima	Lima	Lima			
... Segundo puesto	Cusco	Cusco	Cusco			
... Tercer puesto	Ica	Ica	Ica			

Nota. La imagen muestra los indicadores turísticos de Canadá en el Perú. De “Indicadores Turísticos del Perú: Canadá” por MINCETUR - Turismo IN, 2022. (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras>)

Figura 3.

Flujo de arribos internacionales desde Canadá de turistas canadienses al Perú desde 2017 a 2022



Nota. La imagen muestra el gráfico de arribos internacionales al Perú desde Canadá y llegada de turistas canadienses al Perú. De “Indicadores Turísticos del Perú: Canadá” por MINCETUR - Turismo IN, 2022. (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras>)

Por ello, según los datos recopilados de Turismo In, resulta evidente que el mercado turístico de Canadá se ha destacado significativamente, mostrando un aumento constante en el gasto y la demanda de servicios turísticos en el Perú. Esta tendencia indica un potencial prometedor para la agencia, ya que puede expandir su alcance a los turistas canadienses. El hecho de que Canadá sea un mercado en crecimiento y que comparta una cercanía geográfica y cultural con Estados Unidos presenta una oportunidad estratégica para aprovechar sinergias y ofrecer a los viajeros canadienses experiencias únicas y personalizadas en destinos que maneja la agencia de viajes Latin America Boutique Tours.

3.3.4 Oferta potencial

Dado que tanto el gerente de inteligencia de ventas como la gerente general indicaron que los destinos con más pedidos y que no se ofrecen son Colombia y Costa Rica, se investigó que, en 2022, Costa Rica recibió 1,252,469 turistas provenientes de Estados Unidos, lo que significó el 53.3% del total de las llegadas internacionales (Instituto Costarricense de Turismo, 2023). En el mismo año, Colombia recibió 1,078,018 turistas

provenientes de Estados Unidos, lo que significó el 23.4% del total de las llegadas internacionales (Portafolio, 2023).

3.4 Desarrollo de datos cualitativos

3.4.1 Mercado actual

Es importante conocer el perfil del turista que adquiere los servicios de Latin America Boutique Tours. Esta información permite identificar áreas de mejora en los servicios actuales y desarrollar servicios que estén alineados con las preferencias identificadas. Además, brinda la oportunidad de adaptar el perfil del usuario y extrapolarlo a un nuevo mercado de manera estratégica y efectiva.

Como resultado de las entrevistas con la gerente general y el gerente de inteligencia de ventas de la agencia se identificó a Estados Unidos como el mercado más importante para la empresa. El perfil del cliente de las marcas Peru Boutique Tours e Inca Luxury Tours se detalla a continuación (Tabla 8):

Tabla 8.

Perfil del turista según marca

Aspecto	Peru Boutique Tours	Inca Luxury Tours
Demografía		
Rango de edad	39 - 56 años	49 - 64 años
Edad promedio	46.27 años	46.75 años
Género	54% Femenino	52% Femenino
Viajan con niños	31%	30%
Geografía		
Nacionalidad	Estados Unidos	Estados Unidos
Estados	California, Texas, Florida, New York & New Jersey	California, Texas, Florida, New York & New Jersey
Intereses		
Machu Picchu	92%	93%

Inca Trail	20%	25%
Comportamiento		
Tecnología	Correo electrónico & Teléfono móvil	Correo electrónico & Teléfono móvil
Tiempo de estadía en destino	9 días	8 días
Tiempo de cierre de venta	34 días	28 días
Tiempo de anticipación de compra	154 días	144 días

Nota. No se cuenta con el perfil del cliente de la marca Latin America Boutique Tours.

3.4.2 Mercado potencial

El gerente de inteligencia de ventas de la agencia considera que Canadá sería una buena opción para desarrollar el mercado, debido a que los canadienses tienen una cultura similar a la estadounidense, su actual mercado principal. En contraste, la gerente general de la agencia indicó que el mercado de Reino Unido tiene el mayor potencial, ya que se prevé la apertura de un vuelo directo de Londres a Lima. Sin embargo, aún no hay forma de medir los resultados de este suceso futuro.

Por otro lado, debido a que se ha identificado el potencial del mercado canadiense, a continuación, se provee información en base al estudio Perfil de los turistas canadienses que visitaron Perú de MINCETUR realizado en el año 2019 (Tabla 9). Estos datos proporcionan una visión general del perfil de los turistas canadienses que eligieron Perú como destino de vacaciones en 2019, antes de la pandemia (Turismo IN, 2019).

Tabla 9.

Perfil del turista canadiense que visita Perú

Perfil del turista canadiense que visita Perú	
Indicadores Globales	Hubo un total de 38.9 millones de viajes realizados por canadienses a nivel mundial.
	El gasto total generado por los turistas canadienses en todo el mundo ascendió a US\$ 32.5 mil millones.

Se registraron 491 mil viajes de canadienses a destinos en Sudamérica.

En el Perú

En el año 2019, los turistas canadienses generaron un gasto de US\$ 139.5 millones.

Hubo un total de 94,475 viajes realizados por canadienses al país.

Perfil del Turista Canadiense en Perú

Alojamiento: El 41% de los turistas canadienses eligió hospedarse en hoteles o hostales de tres estrellas.

Gasto Promedio del Vacacionista: El gasto promedio de los turistas canadienses durante sus vacaciones en Perú fue de \$1,795 dólares.

Uso de Agencia de Viajes: El 52% de los turistas canadienses adquirió un paquete turístico a través de una agencia de viajes.

Permanencia Promedio: Los turistas canadienses pasaron en promedio 15 noches en Perú durante su visita.

Tiempo de Planificación: El 61% de los turistas canadienses planificó su viaje con una anticipación de 1 a 4 meses.

Primera Visita: El 89% de los turistas canadienses que visitaron Perú en 2019 estaban haciendo su primera visita al país.

Nota. Información del 2019. Adaptada del “Turista Extranjero - Canadá 2019. por PROMPERU - Turismo IN, 2019 (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras/DetalleCifra?tipo=2&id=23>)

3.4.3 Oferta potencial

Tanto el gerente de inteligencia de ventas como la gerente general indicaron que los destinos con más pedidos y que no se ofrecen son Colombia y Costa Rica. En la edición de 2023 de los World Travel Awards, Costa Rica y Colombia ganaron las siguientes categorías (Tabla 10):

Tabla 10.

Categorías ganadas en los World Travel Awards según país

País	Categorías Ganadas
	México & Central America's Leading Destination 2023
Costa Rica	México & Central America's Leading Meetings & Conference Destination 2023
	South America's Leading Beach Destination 2023
	South America's Business Travel Destination 2023
	South America's Leading Cultural City Destination 2023
Colombia	South America's Leading Festival & Event Destination 2023
	South America's Leading Green Destination 2023
	South America's Leading Youth Travel Destination 2023

Nota. Adaptado de "World Travel Awards 2023 winners", por World Travel Awards, 2023 (<https://www.worldtravelawards.com/winners/2023>)

En lo que respecta a la oferta de destinos para el mercado estadounidense el gerente de inteligencia de ventas de la agencia señaló que una de sus principales tareas es asignar los pedidos que llegan mediante la web, correo o llamada telefónica a los vendedores. En este sentido, manifestó que cuenta con información detallada de las solicitudes de los potenciales clientes. Entre diferentes requerimientos, indicó que los clientes preguntan por destinos específicos, precisando que el destino que la agencia ofrece y ha tenido mayor crecimiento de solicitudes es Argentina.

4. Resultados

Los datos cuantitativos y cualitativos presentados previamente se analizaron mediante la matriz FODA (Tabla 11), la cual identifica cada factor como fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza:

Tabla 11.

Matriz FODA de Latin America Boutique Tours

Fortalezas	Debilidades
F1: Alta personalización de paquetes turísticos.	D1: Falta de conocimiento de vendedores en destinos fuera de Perú.
F2: Rápida respuesta a los clientes, ya que tienen la capacidad de realizar cambios en reservas y paquetes en un plazo de 24 horas.	D2: La falta de reconocimiento de la marca, debido al tamaño relativamente pequeño de la agencia en comparación con sus competidores, restringe su capacidad para llevar a cabo negociaciones efectivas con proveedores y operadores en el extranjero.
F3: Enfoque híbrido: equilibrio entre la tecnología y contacto personal con los clientes.	D3: Falta de especialistas en el desarrollo tecnológico de software e IT para las mejoras continuas del sistema in-house
F4: Equipo de ventas con alto conocimiento cultural y habilidades interpersonales desarrolladas.	D4: Dependencia de google para el marketing, ya que gran cantidad de clientes son captados gracias a la herramienta google ads.
Oportunidades	Amenazas

O1: Interés de mejorar infraestructura turística como aeropuertos, puertos, carreteras y mantenimiento de trenes por parte del Estado.	A1: La inestabilidad política y económica en Latinoamérica, así como eventos imprevistos como pandemias y conflictos sociales, impactan el turismo ya que crea incertidumbre.
O2: Promoción y desarrollo de destinos por parte del Estado para atraer mayor cantidad de turistas, lo cual genera aumento de llegada de turistas de habla inglesa a países latinoamericanos en los que la empresa ofrece paquetes.	A2: La inflación en las tarifas de los proveedores afecta los costos de los paquetes turísticos.
O3: Reactivación económica luego de la pandemia como la subida del dólar con respecto al sol.	A3: Dificultad en la gestión de compra de entradas a monumentos turísticos que son manejadas por el gobierno.
O4: Amplia y variada oferta turística en diferentes destinos para turismo vivencial, de naturaleza, de aventura, entre otros.	A4: Competencia creciente: Nuevas agencias de viajes y plataformas en línea que ofrecen alternativas atractivas.

Nota: Información obtenida por las entrevistas con los gerentes de la agencia de viajes.

Las estrategias se proponen en base al procesamiento de los datos mediante la matriz de Ansoff (Figura 4) y la matriz FODA Cruzado (Tabla 12).

4.1 Matriz de Ansoff

Para proponer las estrategias de la matriz de Ansoff aplicadas en la empresa Latin America Boutique Tours, se tomó en cuenta la siguiente información:

- Destino ofrecido con más crecimiento: Chile
- Destino no ofrecido con más pedidos de clientes: Colombia
- Mercado mayoritario: Estados Unidos
- Mercado con potencial: Canadá

En ese sentido, para la agencia de viajes Latin America Boutique Tours, se consideran las siguientes opciones estratégicas, según la Matriz de Ansoff:

Figura 4.

Matriz Ansoff de Latin America Boutique Tours

E x i s t e n t e N u e v o	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	Aumentar la inversión en marketing para el mercado de Estados Unidos en los paquetes del destino Chile.	Crear y publicitar paquetes turísticos en Colombia para el mercado de Estados Unidos
	Desarrollo de Mercado	Diversificación
	Adaptar, ofrecer y publicitar paquetes turísticos existentes al mercado Canadiense	Crear y publicitar paquetes turísticos en Colombia para el mercado Canadiense.
	Existente	Nuevo
	Producto	

Penetración de Mercado: Aumentar la inversión en marketing para el mercado de Estados Unidos en los paquetes del destino Chile

El propósito de esta estrategia es aprovechar que el destino Chile despierta interés en el mercado estadounidense en el que se enfoca la agencia, así como aprovechar que se tiene un partner en Chile que facilita las ventas y reservas en este país. Si bien Chile no se encuentra entre los destinos más vendidos, comparte con Argentina, que es uno de los destinos más vendidos por la agencia, la zona de la Patagonia. En ese sentido, específicamente se recomienda invertir en la patagonia chilena y como complemento en la patagonia argentina. El reto de implementar esta estrategia es que se tiene que recolocar el

presupuesto de inversión en marketing en este destino, lo que disminuye la llegada de pedidos para los destinos más vendidos.

Desarrollo de Producto: Crear y publicitar paquetes turísticos en Colombia para el mercado de Estados Unidos

El propósito de esta estrategia es aprovechar que el destino Colombia despierte interés en el mercado estadounidense en el que se enfoca la agencia y tiene numerosos premios de los World Travel Awards 2023. Los retos de implementar esta estrategia son: encontrar un partner en Colombia que facilite el proceso de ventas y reservas; la capacitación de los colaboradores con respecto al destino Colombia; y, asignar una parte del presupuesto de marketing para que se reciban pedidos de Colombia y se concreten las ventas.

Desarrollo de Mercado: Adaptar, ofrecer y publicitar paquetes turísticos existentes al mercado Canadiense

Si bien los dos gerentes difirieron en cuanto a su preferencia por el desarrollo de un nuevo mercado, la evaluación de datos de diferentes fuentes sustenta la pertinencia de iniciar con el mercado canadiense. El mercado canadiense emite cada año más turistas al Perú y tiene una ubicación geográfica cercana al principal mercado de la agencia, el estadounidense. El reto de implementar esta estrategia es que se tiene que recolocar el presupuesto de inversión en marketing en este mercado, lo que disminuye la llegada de pedidos del mercado estadounidense. A futuro, se sugiere que la empresa estudie el perfil del turista de Reino Unido y evalúe el impacto del nuevo vuelo directo sobre las llegadas de turistas procedentes de dicho país.

Diversificación: Crear y publicitar paquetes en Colombia para el mercado canadiense

El propósito de esta estrategia es aprovechar que el destino de Colombia tiene numerosos premios de los World Travel Awards 2023, así como aprovechar que el mercado canadiense emite cada año más turistas al Perú. El reto de implementar esta estrategia es la combinación de implementar las estrategias de Desarrollo de Producto y Desarrollo de Mercado.

4.2 FODA cruzado

Tabla 12.

Matriz FODA Cruzado de Latin America Boutique Tours

	Fortalezas	Debilidades
FODA Cruzado Empresa Latin America Boutique Tours	F1: Alta personalización de paquetes turísticos.	D1: Falta de conocimiento de vendedores en destinos fuera de Perú.
	F2: Rápida respuesta a los clientes, ya que tienen la capacidad de realizar cambios en reservas y paquetes en un plazo de 24 horas.	D2: La falta de reconocimiento de la marca, debido al tamaño relativamente pequeño de la agencia en comparación con sus competidores, restringe su capacidad para llevar a cabo negociaciones efectivas con proveedores y operadores en el extranjero.
	F3: Enfoque híbrido: equilibrio entre la tecnología y contacto personal con los clientes.	D3: Falta de especialistas en el desarrollo tecnológico de software e IT para las mejoras continuas del sistema <i>in-house</i>
	F4: Equipo de ventas con alto conocimiento cultural y habilidades interpersonales desarrolladas.	D4: Dependencia de Google para el marketing, ya que gran cantidad de clientes son captados gracias a la herramienta <i>google ads</i> .
Oportunidades	Estrategias (F+O)	Estrategias (D+O)
O1: Interés de mejorar	F1+O2: En caso se diera la	D4+O2+O4: Publicitar en

infraestructura turística como aeropuertos, puertos, carreteras y mantenimiento de trenes por parte del Estado.	situación de que el Estado desarrollara más la infraestructura turística, se puede diseñar y desarrollar mejoras operativas en los paquetes turísticos.	medios como revistas especializadas o redes sociales para reducir la dependencia de Google.
O2: Promoción y desarrollo de destinos por parte del Estado para atraer mayor cantidad de turistas, lo cual genera aumento de llegada de turistas de habla inglesa a países latinoamericanos en los que la empresa ofrece paquetes.	F1+F4+O4: Proporcionar capacitación en servicios específicos demandados por segmentos particulares de turistas, aprovechando el conocimiento de los mismos vendedores.	
O3: Reactivación económica luego de la pandemia como la subida del dólar con respecto al sol.	F1+F3+O1: En caso se diera la situación de que el Estado desarrollara más la infraestructura turística, se puede implementar nuevas rutas personalizadas gracias al interés del Estado en mejorar la infraestructura turística.	D1+O4: Coordinar capacitaciones de proveedores de servicios especializados para los colaboradores de la empresa.
O4: Amplia y variada oferta turística en diferentes destinos como turismo vivencial, de naturaleza, de aventura, entre otros	F4+O3: Crear y publicitar contenido audiovisual atractivo sobre servicios específicos, como turismo vivencial o de aventura, en las webs de la empresa	
Amenazas	Estrategias (F+A)	Estrategias (D+A)

<p>A1: La inestabilidad política y económica en Latinoamérica así como eventos imprevistos como pandemias y conflictos sociales, impactan el turismo ya que crea incertidumbre.</p>	<p>F1+A1: Brindar facilidades y ser flexibles en caso el itinerario de un pasajero se afecte por alguna crisis socio-política.</p>	<p>D1+A1: Coordinar capacitaciones de proveedores en diferentes países para los colaboradores de la empresa</p>
<p>A2: La inflación en las tarifas de los proveedores afecta los costos de los paquetes turísticos.</p>	<p>F2+A2+A3: Mantener las tarifas actualizadas para evitar pérdidas cuando haya cambios solicitados por parte de los clientes.</p>	
<p>A3: Dificultad en la gestión de compra de entradas a monumentos turísticos que son manejadas por el gobierno.</p>	<p>F4+A4: Comunicar y publicitar al equipo de ventas altamente preparado y con conocimiento actualizado de los destinos ofrecidos para marcar la diferencia frente a la competencia.</p>	<p>D1+A2: Capacitar a los vendedores en <i>pricing</i> por cada destino.</p>
<p>A4: Competencia creciente: Nuevas agencias de viajes y plataformas en línea que ofrecen alternativas atractivas.</p>		

5. Conclusiones

Las empresas turísticas como agencias de viajes y operadores han experimentado desafíos debido a factores externos, como la pandemia de la COVID-19 y crisis sociopolíticas en Perú, sin embargo, se espera una recuperación del sector turístico. Por tanto, las empresas deben diseñar estrategias que apoyen su crecimiento y adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

La empresa evaluada, Latin America Boutique Tours es una agencia de viajes con una destacada presencia en la industria de turismo de América Latina, la cual ofrece servicios personalizados, itinerarios flexibles, y una amplia gama de opciones, sobre todo en Perú, para satisfacer las necesidades de viajeros estadounidenses. La empresa opera bajo tres marcas: Latin America Boutique Tours, Peru Boutique Tours e Inca Luxury Tours. La empresa se caracteriza por brindar asesoría experta, itinerarios personalizados, tours en grupos pequeños y privados, soporte telefónico de emergencia las 24 horas, y guías experimentados.

La recopilación de datos para este estudio se llevó a cabo utilizando fuentes nacionales e internacionales, lo cual permitió una amplia cobertura de información relevante para el estudio. Se utilizó la revisión de literatura para elaborar definiciones y se extrajo datos numéricos de fuentes oficiales como el MINCETUR, lo que permitió comprender la dinámica del mercado turístico en Perú y los mercados emisores clave.

Además, se llevó a cabo entrevistas a la gerente general y el gerente de inteligencia de ventas, quienes proporcionaron información desde su perspectiva interna y experta de la empresa. Al analizar esta información se logró identificar similitudes en sus perspectivas. Por ejemplo, la elección de Colombia como principal destino nuevo a implementar. Asimismo, se identificaron diferencias en sus respuestas, en cuyo caso sus opiniones fueron analizadas teniendo como apoyo los datos de MINCETUR. De ese modo, se elaboraron recomendaciones imparciales, fundamentadas en el cruce de los datos obtenidos de las diferentes fuentes consultadas. Este enfoque integral y colaborativo ha sido fundamental para orientar las estrategias de manera efectiva y respaldar la toma de decisiones de la empresa en su expansión hacia nuevos mercados y destinos.

El análisis de los datos se hizo mediante las matrices Ansoff y FODA Cruzado. Por un lado, según el marco teórico de la Matriz de Ansoff, se han propuesto estrategias

principales que son aumentar la inversión en marketing para servicios en Chile, crear paquetes turísticos en Colombia para el mercado existente, adaptar paquetes turísticos ya existentes al mercado canadiense y crear nuevos paquetes turísticos en Colombia para el nuevo mercado canadiense.

Por otro lado, según el marco teórico del FODA cruzado, se han propuesto estrategias como crear y publicitar contenido audiovisual atractivo sobre servicios específicos, como turismo vivencial o de aventura, en las webs de la empresa; reducir la dependencia de Google al publicitar en medios como revistas especializadas o redes sociales; comunicar y publicitar al equipo de ventas altamente preparado y con conocimiento actualizado de los destinos ofrecidos para marcar la diferencia frente a la competencia; y coordinar capacitaciones a los colaboradores acerca de los servicios que ofrecen sus proveedores en diferentes países.

Las estrategias generadas tras la aplicación de ambas matrices se complementan. Por ejemplo, las estrategias propuestas tras la aplicación de la matriz de Ansoff, específicamente las del aumento de inversión en marketing para servicios en Chile y la de crear paquetes turísticos en Colombia para el mercado estadounidense, se relacionan directamente con la estrategia de crear y publicitar contenido audiovisual atractivo, que se obtuvo tras la aplicación de la matriz FODA Cruzado. Las primeras dos estrategias buscan el aumento de las ventas de los destinos Chile y Colombia, mientras que la segunda plantea el medio que hará posible el despertar el interés de los turistas por visitar esos destinos.

Este estudio resultará de gran utilidad para respaldar la toma de decisiones de la empresa, basándose en datos de diversas fuentes. A través de esta investigación, los gerentes podrán identificar tanto las similitudes como las disparidades que existen entre la empresa y su entorno. Finalmente, se recomienda considerar la implementación de otra metodología, como el análisis PESTEL, con el fin de comprender más profundamente su contexto operativo, evaluar los riesgos y oportunidades, y tomar decisiones estratégicas eficaces para mantener su competitividad y éxito en un mercado caracterizado por un constante cambio e incertidumbre. Asimismo, se recomienda aplicar matrices como la EFI y EFE para complementar de forma cuantitativa el análisis FODA cruzado.

Referencias

- Alegría, T. (2023, 13 de enero). *Canatur: turismo ha perdido cerca de S/ 1,500 millones debido a las protestas*. Portal de Turismo. <https://portaldeturismo.pe/canatur-turismo-ha-perdido-cerca-de-s-1500-millones-debido-a-las-protestas/>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. John Wiley & Sons.
- Armijos, L., Aymara, V., & Rojas, J. (2020). Matriz de producto/mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en latinoamérica (2008-2018). *TAMBARA*, 11(67), 942-957. https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Baka, V. (2016). The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. *Tourism Management* (53), 148-162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.004>
- Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Turismo y Sociedad* (14), 33-45. <https://www.redalyc.org/pdf/5762/576261184003.pdf>
- Dewanto, D. (2022). TOWS matrix as business strategy of BP. Tapera. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478) 11(7), 62–77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i7.2137>
- Esteban, Y., & Rojas, D. (2021). Determinantes de la satisfacción del usuario de las plataformas de agencias de viajes en línea. Una propuesta de Perú. 4th International Conference on Tourism Research, ICTR 2021. (201-210) <http://hdl.handle.net/10757/657949>
- Fang, B., Ye, Q., Kucukusta, D., & Law, R. (2016). Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics. *Tourism Management*, 52, 498–506. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.018>
- Gestión. (2023, 1 de enero). *Un año de protestas, pérdidas económicas y muertes, lo que nos deja el 2022*. <https://gestion.pe/peru/protestas-en-peru-2022-el-2022-un-ano-de-protestas-desabastecimiento-perdidas-economicas-y-muertes-conflictos-sociales-las-bambas-toque-de-queda-del-5-de-abril-golpe-de-estado-dina-boluarte-pedro-castillo-paro-de-transportistas-bloqueos-noticia/>
- Gestión. (2023, 24 de junio). *Mincetur: El 2024 será el año de la reactivación “pronunciada” del turismo en el Perú*. <https://gestion.pe/peru/mincetur-el-2024->

[sera-el-ano-de-la-reactivacion-pronunciada-del-turismo-en-el-peru-juan-carlos-mathews-noticia/?ref=gesr](https://www.elperuano.pe/noticia/214918-mincetur-proyecta-para-este-ano-la-llegada-de-22-millones-de-visitantes-internacionales)

Helguero, L. (2023, 27 de enero). *Sector turismo registra pérdidas de S/ 1,052 millones por protestas*. Andina - Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-turismo-registra-perdidas-s-1052-millones-protestas-927012.aspx>

Instituto Costarricense de Turismo. (2023). *Costa Rica recibió 2.3 millones de turistas durante el 2022*. <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/2145-costa-rica-recibi%C3%B3-2-3-millones-de-turistas-durante-el-2022%20.html#:~:text=Costa%20Rica%20cerr%C3%B3%20el%20a%C3%B1o,arr%C3%B3%20por%20la%20v%C3%ADa%20C3%A1rea>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021, 19 de marzo) El sector servicios prestados a empresas se redujo 8,97% en el primer mes de este año. Nota de prensa de INEI. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-041-2021-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022, 21 de noviembre) Sector servicios prestados a empresas creció 2,11% durante septiembre de 2022. Nota de prensa de INEI. <https://www1.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-183-2022-inei.pdf>

Liu-Lastres, B., & Cahyanto, I. (2021). Exploring the host-Guest interaction in tourism crisis communication. *Current Issues in Tourism* 24(15), 2097-2109. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1817876>

Nguyen, Van., Pyke, J., Gamage, A., De Lacy, T., & Lindsay-Smith, G. (2022). Factors influencing business recovery from compound disasters: Evidence from Australian micro and small tourism businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management* (53), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.006>

Martinez, J. (2006). La Matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después?. *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 41-44. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>

Mathews, J. (2023, 8 de junio). *Mincetur proyecta para este año la llegada de 2.2 millones de visitantes internacionales*. Diario Oficial El Peruano <https://www.elperuano.pe/noticia/214918-mincetur-proyecta-para-este-ano-la-llegada-de-22-millones-de-visitantes-internacionales>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2020). Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/710987/D.S.N_005.pdf?v=1642025762

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2023). Mapa interactivo: Llegada de turistas a Perú. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/llegadaTuristasPais.html

Organización Mundial del Turismo. (2023). Resultados turísticos globales y regionales. <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>

Pasquinelli, C., Trunfio, M., Punziano G., & Del Chiappa, G. (2023). Online tourism experiences: exploring digital and human dimensions in in-remote destination visits. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 32(3), 385-409. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2176963>

Pastor R., & Rivera, J. (2022). El rol de la agencia de viajes ante la nueva situación post Covid -19: decálogo de propuestas para su recuperación. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* (20), 55-65. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.004>

Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Portafolio. (2023). *A Colombia la visitaron más de 4,6 millones de turistas en 2022*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-colombia-recio-a-mas-de-cuatro-millones-de-turistas-en-2022-579764>

Rivas, C., Carrillo, B., & Robinson, G. (2022). Measuring the competitiveness of tourism companies in Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 203-219. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.14>

Soltani-Fesaghandis, G., & Pooya, A. (2018). Design of an artificial intelligence system for predicting success of new product development and selecting proper market-product strategy in the food industry. *Mashhad: International Food and Agribusiness Management Review*. 21 (7), 847-864. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.284901>

Taj, M., Glatsky, G., & Turkewitz, J. (2022, 20 de diciembre). Incertidumbre y violencia afectan a la industria turística de Perú. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/12/20/espanol/peru-protestas-cusco-turistas.html>

Turismo IN (2019) Perfil del Turista Extranjero - Canadá 2019. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Cifras/DetalleCifra?tipo=2&id=23>

Valle, F., & Huamán, Y. (2022). Análisis predictivo de los indicadores macroeconómicos del sector turístico post-Covid-19, Perú 2019-2023. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG* (27), 580-596.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890646>

World Travel Awards. (2023). *World Travel Awards 2023 winners*.
<https://www.worldtravelawards.com/winners/2023>

Anexo(s)

Anexo 1.

Objetivos de Latin American Boutique Tours

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer servicios en los que creen plenamente.- Recibir los mejores testimonios en el mercado.- Proporcionar el mejor valor en viajes.- Entregar experiencias de viaje altamente personalizadas.- Cumplir todas las promesas y superar expectativas.
Con los viajeros	<ul style="list-style-type: none">- Honrar la confianza que los clientes depositan para vivir un viaje excepcional.- Garantizar que los clientes disfruten de un viaje sin problemas.- Establecer relaciones duraderas con los clientes.- Brindar asesoramiento de viaje preciso y considerado.
	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Fomentar un entorno de trabajo agradable que satisfaga a los empleados.- Cumplir con todos los acuerdos y garantizar el pago oportuno.
Con su personal	<ul style="list-style-type: none">- Valorar las aportaciones y sugerencias de los miembros del equipo.- Mantener una relación mutuamente beneficiosa.- Tratar a todos con el máximo respeto y no tolerar ninguna forma de discriminación.

Con los proveedores

- Esforzarse por ser el cliente preferido de cada proveedor.
 - Cumplir con los acuerdos y pagar a cada proveedor puntualmente.
 - Hacer valer sus derechos como clientes.
 - Mantener relaciones cordiales con todos los proveedores mientras mantienen su estatus como clientes valiosos.
-

Anexo 2.

Valores de Latin American Boutique Tours

Valores	
Calidad	Priorizar cómo venden sobre cuánto venden, con la satisfacción del cliente como su medida definitiva de éxito.
Diversidad	Su equipo es un mosaico de viajeros de todo el mundo.
Pasión	Sienten una profunda pasión por los viajes y todo lo que conlleva.
Innovación	Utilizan la tecnología para crear sus propios programas y sitios web para optimizar sus procesos de venta.
Lealtad	Comparten una creencia y confianza colectiva en los demás, al igual que una familia unida.

Anexo 3.

Presentación y preguntas realizadas al gerente general y al gerente de inteligencia de ventas de la agencia Latin America Boutique Tours:

El propósito de esta entrevista es realizar un trabajo de investigación sobre posibles estrategias de crecimiento que podría aplicar su agencia de viajes.

Nos interesa conocer detalles sobre sus principales mercados, los servicios que ofrecen, los resultados económicos que han alcanzado y también recoger su opinión sobre las características del sector turístico actual.

Esta entrevista será grabada por audio y la información que se recopile se mantendrá bajo confidencialidad. Por ello, cumpliendo con lo solicitado por su empresa, se le ha asignado el seudónimo de Latin America Boutique Tours, de modo que no se identifique su identidad.

Por favor confirme si desea participar de la entrevista o si tiene alguna pregunta que pueda absolver antes de iniciar.

1. ¿Podría proporcionarnos su cargo y funciones dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es la principal área de negocio de Latin America Boutique Tours?
3. En su papel de Gerente General de la agencia de viajes, ¿cuáles considera que son los factores externos que ofrecen oportunidades para su empresa? (FODA - Oportunidades)
4. ¿Cuáles considera que son los factores externos que pueden representar amenazas para su empresa? (FODA - Amenazas)
5. En lo que respecta a Latin America Boutique Expeditions, ¿cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa? (FODA - Fortalezas)
6. ¿Qué ventaja competitiva destaca en la propuesta de la empresa? (FODA - Fortalezas)
7. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa? Es decir, los aspectos en los que debe mejorar (FODA - Debilidades).

8. Hablando sobre los clientes, ¿Cuál es el mercado más importante para la empresa y por qué? (Ansoff - Penetración de mercado)
9. Considerando el mercado más importante ¿Podría describir el perfil típico del viajero procedente de dicho país?
10. ¿Cuáles son los mercados que han mostrado un mayor crecimiento en los últimos años? ¿Cómo se ha manifestado este crecimiento? (por ejemplo: mayores ventas, mayor número de consultas) (Ansoff - Desarrollo de mercado)
11. ¿Cree que el mercado canadiense presenta un potencial significativo de ventas? ¿Por qué?
12. Viéndolo en términos de las marcas que componen su empresa. ¿Cuál es la que genera mayores ingresos? ¿A qué cree que se deba?
13. Por otro lado, ¿Cuál es la marca que genera menores ingresos a la empresa? ¿A qué cree que se deba?
14. En cuanto a los servicios que ofrecen, ¿cuáles son los destinos a nivel de país y ciudad más demandados por sus clientes? (Ansoff - Penetración de mercado/Desarrollo de mercado)
15. ¿Qué destinos que actualmente ofrece la empresa han sido los más solicitados por los clientes? (Ansoff - Desarrollo de productos)
16. ¿Por qué aún no se ofrecen estos nuevos destinos solicitados?
17. ¿Hay alguna información adicional que quisiera agregar?

Gracias por compartir su conocimiento y experiencia con nosotros. Apreciamos enormemente su tiempo y consideración. Sus aportes serán de gran valor para nuestro análisis. ¡Que tenga un excelente día!