



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE VIAJES *CONOCELO* PARA EL PERIODO
2024-2027

Erika María Herrera Zuñiga

Tutor: Yeime Leandro Muñoz

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa académico Administración de Empresas

Santiago de Cali -Valle del Cauca

2023

Dedicatoria

A Dios por su guía, ejemplo, por permitirlo todo, la salud actual, la fortaleza suministrada, todas sus bendiciones, su bondad y amor.

Nahum 1:7

Bueno es el Señor;

es refugio en el día de la angustia,

y protector de los que en él confían.

Salmos 100:5

Porque el Señor es bueno; su amor es eterno y su fidelidad no tiene fin.

A mi madre por ser incondicional, guerrera, honorable, dispuesta, amorosa, ese ejemplo de vida y fortaleza que se necesita para avanzar.

A mi esposo e hijas, mi familia por el tiempo racionalizado durante este proyecto, por entender, amar y valorar, son mi motivo.

A mí, por intentar, regresar, no desfallecer, discernir entre consejos, no rendirme y seguir soñando.

Agradecimiento

El hecho de terminar este trabajo de grado, resume muchas experiencias vividas, el encuentro o interacción con muchas personas en el tiempo y las circunstancias que me permiten llegar a este punto. Es pertinente y satisfactorio expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas mencionadas o no en este documento, que aportaron su granito de arena para conseguir este logro.

Especialmente agradezco a:

Dios y mi familia, su amor, apoyo, acción y presencia. Son mi mayor motivación.

A mis profesores, tantos como allanaron el camino hacia este punto. Emilio Jose Corrales gracias por ese sí inicial, alentador y vital.

A Yeime Leandro Muñoz director del presente trabajo de grado, con su asesoría fue posible llevarlo a feliz término, gracias por los sí, su compromiso, actitud ante la vida, la empatía, por trascender, por el ser humano y profesional que es.

A los no y las adversidades encontradas durante este proceso, forjaron mi carácter.

A Yesenia Mosquera y a todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron con su tiempo, sus consejos y sus ánimos para que este proyecto llegue a su culminación.

Agradezco también a la Universidad del Valle por ser esa oportunidad, brindarme los recursos y el ambiente propicio para aprender y crecer como persona y profesional.

¡Gracias!

Tabla de contenido

Contenido

Tabla de contenido	4
Resumen.....	8
Introducción.	10
Antecedentes.	12
Planteamiento del problema.....	14
Definición del problema.	14
Árbol de problema para CONOCELO agencia de viajes	14
Árbol de objetivos.....	16
Formulación del problema o Pregunta.....	18
Sistematización del problema	18
Objetivos.	19
General.....	19
Específicos.	19
Justificación.	20
Marcos de Referencia:	23
Marco contextual.	23
Marco teórico.	24
Planeación Estratégica	24
Escuelas de la creación estratégica	27
Estrategias competitivas.....	29

Marco legal.	30
Registro Nacional de turismo.....	30
Política Turismo sostenible.....	32
Metodología.	33
Enfoque de la investigación.....	33
Tipo de Investigación.....	33
Estudio exploratorio.....	34
Estudio descriptivo.....	34
Fuentes de la información.	34
Primarias	34
Secundarias	35
Fases de la investigación por objetivo.	36
Resultados	37
Reseña histórica	37
Caracterización de la empresa	39
Misión	39
Visión.....	39
Valores	39
Aspectos del mercado	39
Productos desarrollados	41
Análisis de los entornos	41
Análisis externo para la agencia de viajes Conocelo	41
Análisis de la estructura del sector.....	65
Análisis interno	100
Segmentos de cliente.....	100

Propuesta de valor	101
Portafolio de productos	101
Canal	102
Relación con el cliente	102
Actividades Clave	103
Recursos Clave.....	103
Socios Clave.....	103
Estructura de Costos	105
Fuentes de Ingresos.....	105
Descripción Y Evaluación De La Situación Interna De La Organización.....	105
Análisis de Gestión De Las Funciones De La Agencia de Viajes Conocelo.....	109
Análisis Estratégico DOFA.....	121
Evaluación de factores externos.....	121
Evaluación de factores internos	122
Análisis DOFA.....	125
Estrategias Matriz DOFA	126
Direccionamiento Estratégico	128
Propuesta para la nueva Visión.....	128
Propuesta de nueva Misión	128
Valores	128
Objetivos Estratégicos	129
Estrategia.....	130
Estructura Circular en torno al cliente.	130
Balance Scorecard.....	133
Cronograma.....	135

Presupuesto	136
Impactos	137
Conclusiones	138
Recomendaciones	140
Bibliografía.	141
Webgrafía.....	143
Tablas.....	144
Figuras.....	146

Resumen

Este trabajo pone de presente los conocimientos adquiridos en el pregrado de Administración de empresas y se apoya en el libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas* del autor Benjamín Betancourt Guerrero. Desarrolla la formulación del plan estratégico para la agencia de viajes *Conocelo*, durante el período 2024-2027 con el fin de lograr un crecimiento sostenido y una posición destacada en el mercado turístico.

La introducción del trabajo establece el contexto y el propósito del estudio, mientras que los antecedentes brindan información relevante sobre el tema abordado. El planteamiento del problema identifica la cuestión principal que se busca resolver, se utiliza un árbol de problemas para visualizar las causas y efectos del mismo.

Para desglosar el problema de manera más precisa, se emplea un árbol de objetivos que muestra los resultados deseados con respecto a la agencia de viajes *Conocelo*. La formulación del problema o pregunta guía la investigación, con ello se establecen objetivos tanto generales como específicos para resolver el problema planteado.

La justificación del estudio se basa en la importancia de contar con un plan estratégico para la agencia de viajes, y se proporcionan marcos de referencia como el contexto y el marco teórico, que incluye conceptos estratégicos y legales relevantes para el tema.

La metodología utilizada se describe detalladamente, incluyendo el enfoque de investigación, el tipo de investigación realizado y las fuentes de información utilizadas, tanto primarias como secundarias. Se presentan las diversas fases de la investigación en función de los objetivos establecidos.

Los resultados obtenidos se organizan en secciones, comenzando con una reseña histórica de la empresa y una caracterización. Se realiza un análisis del sector, así como un análisis externo e interno de la agencia de viajes *Conocelo*, estos describen y evalúan la situación de la organización, y permiten realizar un análisis estratégico DOFA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agencia. A partir de este análisis se plantean estrategias utilizando la matriz DOFA.

El direccionamiento estratégico propone una nueva visión, misión y valores para la agencia de viajes *Conocelo*, así como objetivos a largo plazo y objetivos estratégicos. Se

establecen estrategias y una estructura para implementar el plan estratégico, y se utiliza el Balanced Scorecard para medir los resultados y el impacto de las acciones realizadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Palabras clave: Plan Estratégico, Planeación Estratégica, Direccionamiento Estratégico, Estrategias Competitivas, Agencia de viajes y turismo, Registro Nacional de Turismo, Matriz DOFA, Misión, Visión, Objetivos, Balanced Scorecard.

Introducción.

En el mundo actual, el sector turístico se ha convertido en un motor económico clave para muchos países. Colombia en particular se destaca por sus ventajas comparativas, ideales para desarrollar este sector, los últimos dos gobiernos han proyectado esta actividad como principal para dinamizar, generar ingresos y ser la industria del futuro en el país, Una de las ramas más importantes de este sector es la industria de las agencias de viajes, las cuales desempeñan un papel fundamental al ofrecer soluciones integrales y personalizadas para aquellos que desean disfrutar de experiencias turísticas inolvidables.

En este sentido, es muy grato y oportuno formular un plan estratégico para la agencia de viajes *Conocelo*, una pequeña empresa, inmersa en el sector turístico de la ciudad de Cali, comprometida con el servicio, el medio ambiente y la sociedad.

En este ejercicio académico empresarial, se formula un plan estratégico para la agencia de viajes Conócelo, por un periodo de cuatro años, con el objetivo de maximizar sus oportunidades de negocio, mejorar su posición en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Para lograr esto, será necesario analizar tanto el entorno interno como el externo de la empresa, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, realizar el respectivo direccionamiento estratégico, trazando u nos objetivos claros, realistas, medibles y cuantificables que busca potenciar el crecimiento sostenible y rentable de la agencia, así como elevar la satisfacción y fidelización de sus clientes.

También, se definirán las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos, tomando en consideración aspectos como el posicionamiento de la marca, la segmentación del mercado, la oferta de productos y servicios, la gestión de clientes, la gestión financiera y la gestión del talento humano. Todo esto se hará con la finalidad de brindar a la agencia de viajes Conócelo las herramientas necesarias para diferenciarse de la competencia, agregar valor a sus servicios y satisfacer al cliente.

Sin duda alguna, la implementación de este plan estratégico para la agencia de viajes Conócelo representa un desafío significativo, pero a la vez una gran oportunidad para potenciar su crecimiento y consolidarse en el mercado. A través de este trabajo de grado, se espera suministrar esta gran herramienta para contribuir al éxito de la empresa y servir como guía para la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

Antecedentes.

La planificación estratégica es un proceso principal para realizar la visión del negocio en cualquier tiempo, así tener una directriz clara acerca del accionar de la empresa y una guía puntual ante las eventualidades que se presentan. Desarrolla ciertos pasos, de manera organizada para integrar planes que concluyan con el logro de los resultados deseados.

Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas propuestas, dentro de una organización, empresa, institución o en la vida misma.

La palabra estrategia, de origen griego, strategos tiene como significado un general, a su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” Mintzberg et al., (1997).

La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, tomada del ámbito militar, para aplicarlo al ámbito de los negocios. Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, proyecto de vida, reformas o procesos de resiliencia en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes, situaciones externas o de nulo control y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos disponibles para lograr una buena estrategia. En fin, hallar el mejor camino previsible con un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta, simplificado en:

- Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
- Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
- Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que enfrenta.
- Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
- Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad.

Una buena planificación establece las bases para los demás procesos administrativos, como la organización, la dirección y el control. “La estructura sigue a la estrategia” Chandler (1960).

De acuerdo con el análisis que se realizó desde la Fundación Universitaria San Martín, teniendo como base las cifras oficiales, más del 50% de las empresas, especialmente las

pequeñas, fracasan en sus primeros cinco años de vida y entre el 20% y 30% cierran en su primer año. El 40% de los emprendimientos dirigidos por personas naturales, cierran antes de cumplir un año de funcionamiento (Confecámaras).

Hay diferentes componentes que llevan a cerrar durante los primeros cinco años, como desconocer los factores que determinan el desempeño de la empresa, entre ellos el cambio de las condiciones de los diferentes entornos. Los cambios en estos determinan las nuevas prácticas, preferencias de consumo, actividad legislativa y normativa entre otros. Incluso, conocer los cambios, pero no actuar en concordancia con ellos también es una causal de fracaso. En consecuencia, se puede decir que el fracaso depende en gran medida de la poca voluntad, falta de compromiso, carencia o no ejecución de un plan de negocio, premura de resultados por parte de los empresarios en relación con sus negocios.

Elaborar un plan estratégico es desafiante, porque es una confrontación de tres sujetos: Empresario, Empresa y Entorno. En su elaboración, algunos desisten, bien sea porque el entorno los supera, no quieren registrar todo aquello que les atormenta bien sea porque descubren que no tienen las fuerzas requeridas para hacerlo y/o ejecutarlo o ya se encuentran en el punto tardío y no vale la pena. Lugo (2017).

Planteamiento del problema.

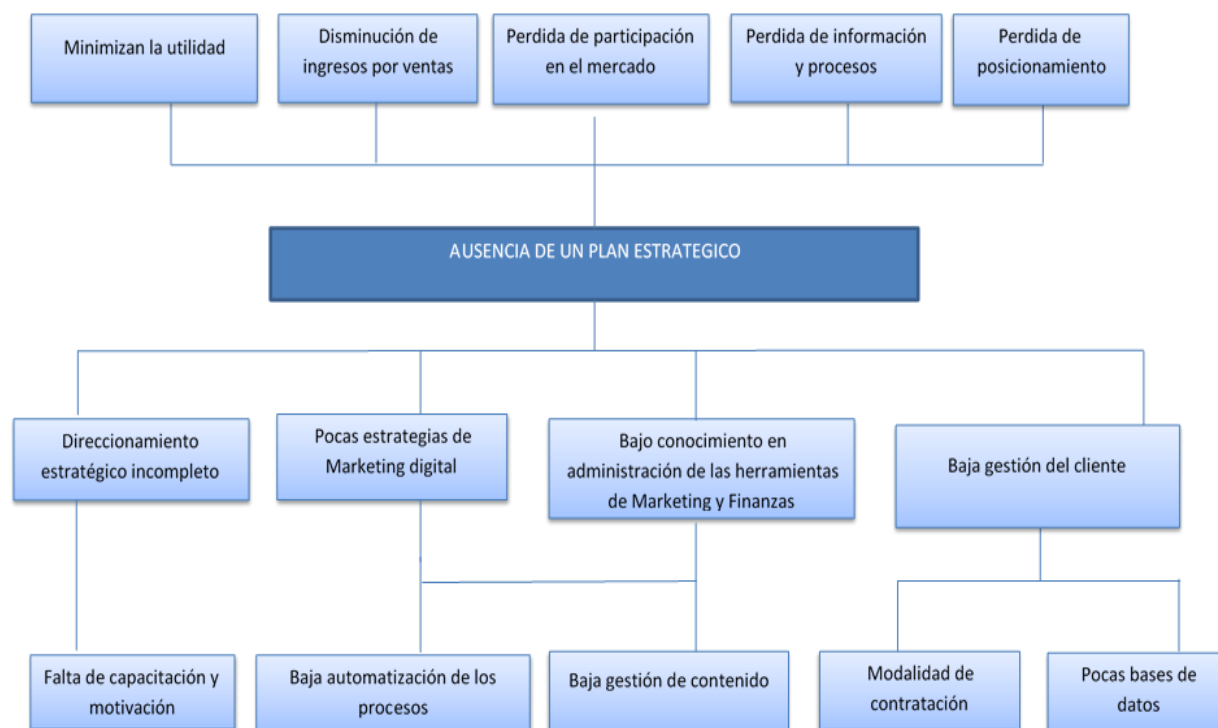
Definición del problema.

La agencia de viajes *Conocelo* no cuenta con un plan estratégico en el corto, mediano o largo plazo, que le sirva como guía para cumplir su propósito, lo cual ha repercutido negativamente en el buen desarrollo de la empresa.

Árbol de problema para CONOCELO agencia de viajes

El árbol de problemas permite visualizar de manera gráfica, clara y ordenada las relaciones causa-efecto de un problema, lo que facilita su comprensión y análisis. Además, es una herramienta útil para identificar las áreas clave en las que se debe intervenir para solucionar el problema principal.

Figura 1
Árbol de Problema

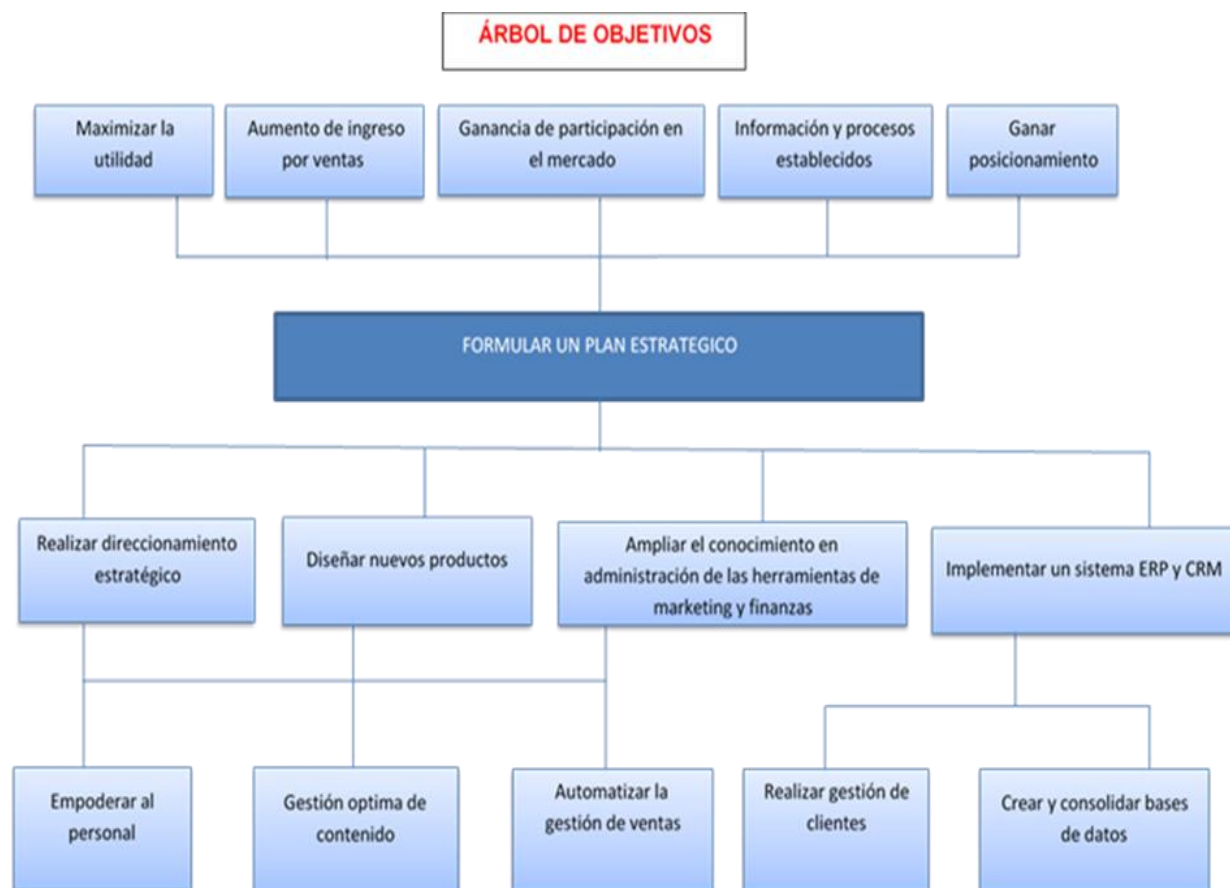


Fuente: Elaboración propia

Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es una herramienta valiosa para la planificación y gestión estratégica. Permite visualizar las interrelaciones entre los objetivos principales y los subobjetivos resultantes, al dar solución a los problemas hallados en el árbol de problema, se construye participativamente, una vez construido el árbol de objetivos, se puede utilizar como base para elaborar un plan de acción detallado. Cada subobjetivo se desglosa en tareas específicas y se asignan responsables y plazos. Esto ayuda a mantener el enfoque y la dirección hacia la consecución de los objetivos establecidos lo que facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Figura 2
Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

Formulación del problema o Pregunta.

¿Cuál es el plan estratégico de la empresa Conócelo para consolidarse en el sector turístico de la ciudad de Santiago de Cali, como agencia de viajes durante el periodo 2024-2027?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la caracterización de la agencia de viajes *Conocelo*?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades en el entorno que podrían afectar o beneficiar a la empresa?
- ¿Cuáles son los factores clave que determinan la competitividad de la empresa *Conocelo* según el modelo de Porter?
- ¿En qué áreas específicas la empresa *Conocelo* puede mejorar al observar el rendimiento de otras organizaciones?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y qué áreas específicas dentro de la empresa presentan debilidades o áreas de mejora?
- ¿Cómo se pueden combinar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas de la empresa?
- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico para la agencia de viajes *Conocelo* para el periodo 2024-2027?
- ¿Qué indicadores de desempeño serán utilizados para medir el éxito en la implementación del plan estratégico?

Objetivos.

General.

Formular un plan estratégico para la empresa *Conocelo* con un horizonte de tiempo 2024–2027 en la Ciudad de Santiago de Cali

Específicos.

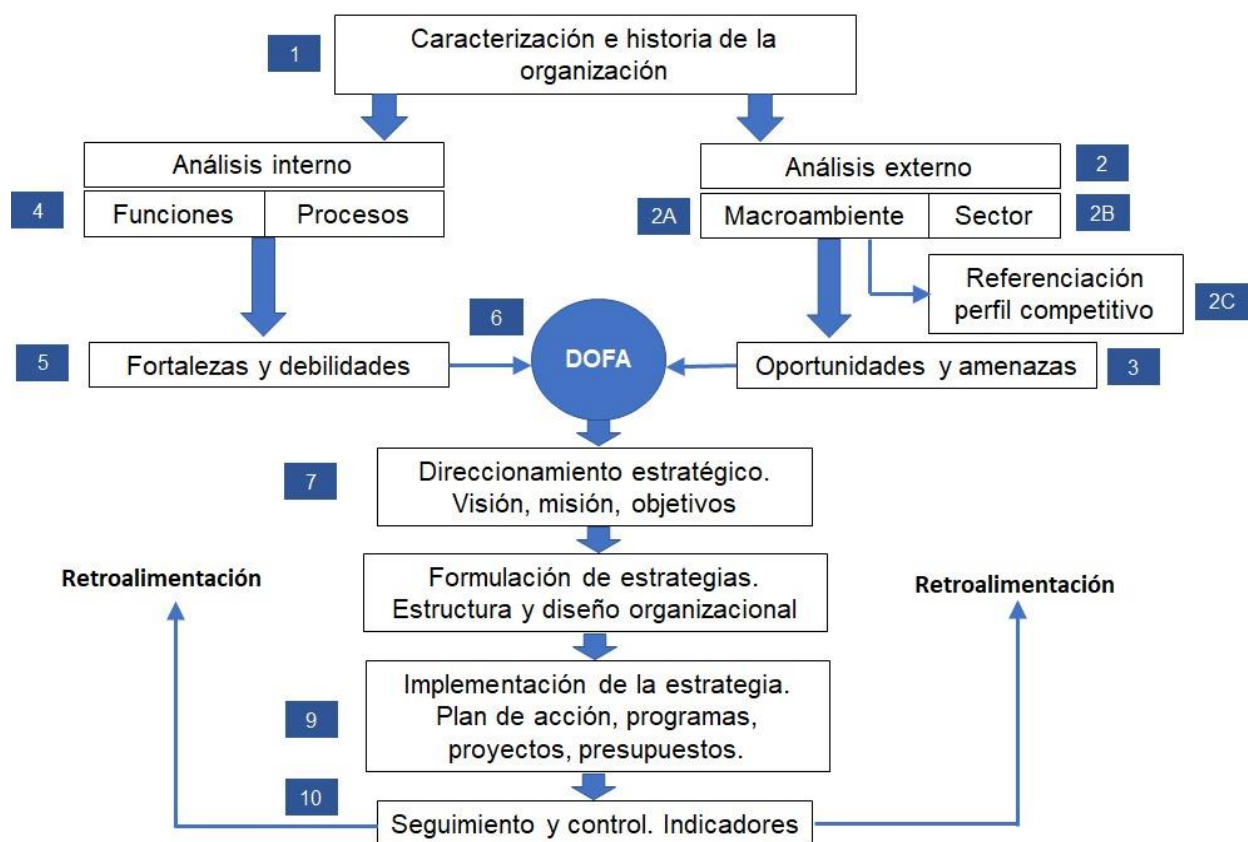
- Evaluar la situación actual de la empresa *Conocelo*, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa
- Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa Bajo el enfoque de Michael Porter.
- Realizar el análisis de Benchmarking Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa utilizando previamente el análisis externo e interno de la misma.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

Justificación.

Esté ejercicio se realiza en medio de la coyuntura actual marcada por la afectación e incidencia del covid-19 denominada pandemia, la amenaza de la tercera guerra mundial y lo que parece ser una inminente recesión económica, es un desafío fuerte a la elaboración de este plan estratégico, pues lo que se conocía del sector ha sufrido afectaciones económicas calculables, pero cambios y transformaciones aun imprescindibles y en algunos casos impredecibles, es adentrarse en una aventura económica, social, natural y de mercados que marca un nuevo inicio que en medio del caos y los nuevos retos, posiblemente sea favorable teniendo en cuenta la problemática y el punto de partida del estudio que se debe resolver este plan estratégico.

Fundamentado en teorías de planeación estratégica y esta guiado por varios apartados del cuadro de proceso estratégico desarrollado por Betancourt (1995), que implica varias fases y elabora herramientas representativas de la planeación estratégica como : caracterización de la empresa, análisis sectorial y competitividad apoyándose en modelo de las cinco fuerzas de Porter, el Diamante Competitivo, la Matriz de Perfil Competitivo y el Benchmarking para comprender la competencia en la industria turística. El análisis FODA que evalúa los factores internos y externos detectando oportunidades y amenazas, aporta el direccionamiento estratégico, planeación y control de la estrategia. Como lo refleja la figura 3 Por otro parte, se consideran teorías de gestión de la experiencia del cliente para diseñar estrategias que satisfagan las demandas cambiantes de los viajeros, se elabora el Mapa Estratégico y se realiza seguimiento apoyados en el Balanced Scorecard.

Figura 3
Cuadro de Proceso Estratégico



Fuente: Betancourt (1995)

Metodológicamente la investigación se basa en un enfoque mixto, empleando métodos cualitativos y cuantitativos. La recolección de datos incluye entrevista no estructurada a la propietaria, observación directa, análisis documental y de datos históricos de la agencia. El análisis se realizará mediante técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.

Este plan estratégico considera el impacto social al enfocarse en el turismo sostenible, social y responsable. Democratizar el turismo con el enfoque de cliente, promover prácticas sociales, ambientales éticas y culturales respetuosas, apoyando a las diferentes comunidades en el entorno, teniendo en cuenta sus preferencias, necesidades, preservando el patrimonio custodiado por las comunidades locales en los territorios visitados y contribuyendo con el mismo, promoviendo la inclusión en la experiencia turística.

Esta investigación no solo busca fortalecer a *Conocelo*, sino también sentar las bases para un turismo más inclusivo, ético y sostenible en la región. La integración de teorías, métodos de investigación y consideraciones sociales se combina para proponer un plan estratégico que no solo sea efectivo desde el punto de vista empresarial, sino que también sea socialmente responsable y culturalmente consciente.

Realizar un planteamiento estratégico, para esta empresa en el corto y mediano plazo, le permitirá evaluar su situación actual y obtener un rescate para continuar en funcionamiento, realizando una mejor dinámica empresarial lo cual le permitirá aumentar sus ventas, generar utilidades, aportando así a la economía del sector y la microeconomía de la ciudad de Cali., al no realizar o aplicar un plan estratégico en estos momentos la empresa no podrá trascender y fácilmente pasaría a engrosar las estadísticas de emprendimientos que no cumplen una década.

Marcos de Referencia:

Marco contextual.

La agencia de viajes *Conocelo*, se desempeña en la ciudad de Cali, realizando turismo emisivo en operación terrestre hacia el eje cafetero vallecaucano y quindiano, de igual modo lo hace hacia la zona sur del país; cuenta con operación aérea nacional e internacional por medio de las diferentes aerolíneas que conectan al país. La zona de influencia de *Conocelo* es Palmira, Buenaventura, Guapi, Santiago de Cali, Jamundí, Puerto Tejada y Santander de Quilichao. Sus clientes provienen de los municipios mencionados.

A nivel demográfico se presenta una amplia gama de clientes, la mayoría pertenecientes a hogares que registran ingresos medios a bajos. Esta característica socioeconómica se acompaña de un espectro educativo que abarca desde la educación básica y en proceso 20%, pasando por la secundaria y técnica que abarcan el mayor grupo, representando 68%, hasta el nivel profesional en mínima proporción 12%, reflejando una diversidad en la formación académica de la población.

Es relevante destacar que existe un marcado interés en explorar destinos lejanos y exóticos, especialmente entre los jóvenes profesionales y adultos jubilados, quienes muestran una creciente curiosidad por aventurarse fuera de su entorno local, además tienen registro de compra de los destinos nacionales tradicionales. Esto se alinea con un interés mayor en destinos menos conocidos, pero que ofrecen experiencias auténticas y únicas, lo que señala una oportunidad valiosa para promover viajes a lugares más remotos, menos explotados comercialmente con un costo diferencial, lo cual implica atender un nicho en este mercado y desarrollar paquetes y estrategias comerciales a la medida.

La tendencia turística en estas poblaciones refleja un aumento en la demanda de servicios turísticos tanto especiales, como económicos y accesibles, lo que impulsa la necesidad de paquetes turísticos a precios favorables, métodos de pago y sistemas de financiación. Además, a pesar de un poder adquisitivo relativamente bajo, hay un aumento significativo en el uso de internet y redes sociales para investigar y reservar viajes. Esto supone una amenaza para la empresa en tanto no tenga presencia en las redes y plataformas de gestión.

El estudio de análisis de agencias elaborado por SITUR en 2021, mostro que la ciudad de Cali, alberga 1.142 agencias de viaje, 90 de las cuales son de tipo mayoristas, 368 son operadoras y los 684 restantes agencias de viajes. *Conocelo* se inició como agencia operadora, está inscrita

en la cámara de comercio de Cali, realmente su productividad en la operación de paquetes turísticos ha sido desplazada por la comercialización de los servicios turísticos, realiza turismo emisor en un 95 %, este proceso es realizado sin punto de venta físico, opera mediante comercialización directa, freelance, recomendación y abriendo mercado, con herramientas tecnológicas básicas, una red de proveedores selecta y una red de contactos cercana y confiable.

En general las tendencias turísticas locales ofrecen oportunidad para desarrollar estrategias turísticas que responden a la demanda de experiencias auténticas y económicas, enfocándose en destinos menos explorados y aprovechando el creciente uso de la tecnología para llegar a este mercado específico.

El estudio de análisis de agencias elaborado por SITUR en 2021, muestra que la ciudad de Cali, alberga 1.142 agencias de viaje, 90 de las cuales son de tipo mayoristas, 368 son operadoras y los 684 restantes agencias de viajes. *Conocelo* se inició como agencia operadora, está inscrita en la cámara de comercio de Cali, realmente su productividad en la operación de paquetes turísticos ha sido desplazada por la comercialización de los servicios turísticos, realiza turismo emisor en un 95 %, este proceso es realizado sin punto de venta físico, opera mediante comercialización directa, freelance, recomendación y abriendo mercado, con herramientas tecnológicas básicas, una red de proveedores selecta y una red de contactos cercana y confiable.

Marco teórico.

En la concepción actual, de acuerdo con Garrido (2009) se considera a la organización como un componente contextual, evaluando sus posibilidades y alternativas en base a sus recursos, entorno circundante y las diversas vías disponibles para alcanzar sus metas propuestas. Para la realización de este capítulo se usarán términos diferenciales como: administración estratégica, planeación estratégica, tipos de planeación estratégica.

Planeación Estratégica

Desde 1950 se habla de planeación estratégica, aunque su auge fue a mitad de los años 60, cuando parecía ser la receta médica a toda situación problema en las corporaciones, era la moda en los Estados Unidos, a tal punto que parecía ser la obsesión de los CEO de la época, ya en los años 1980, la desilusión producida por la insatisfacción generada por las expectativas no superadas con varios de los modelos planteados, redujo esa popularidad. 10 años, más tarde, hubo un resurgimiento afianzado de la planeación estratégica lo cual permite que hoy en día sea

una práctica común y necesaria en las empresas a nivel mundial. bien lo manifestó David (2008) Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir.

La planeación estratégica es considerada fundamental tanto para las, organizaciones públicas y privadas en el mundo. Además, las exigencias de la globalización disponen a las empresas para ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros; para poder enfrentar los retos que presenta el mercado nacional e internacional, también, constituye una herramienta útil que todo gerente o directivo debe desarrollar. Igualmente, propende la consecución de objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre y el futuro de la organización.

La planificación, consiste en decidir hoy lo que va hacerse en el futuro, para Kotler (1992), quien plantea la visión del negocio describiendo como será alcanzada, programando metas, optimizando recursos y apropiándose de las oportunidades de modo que le permitan llevar a cabo la planificación estratégica ideal para lograrlo. Por otra parte, Mintzberg (1993) define la planeación estratégica como parte fundamental para la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo en las organizaciones. Así mismo, menciona que los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan espacios importantes de la organización, con lo anterior resalta la importancia del medio ambiente externo y la relación con la empresa.

La palabra estrategia ha sido difundida rápidamente en el campo de los negocios y a nivel administrativo, para una mejor comprensión, se abordará la palabra estrategia, citando a Porter (1996), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. De acuerdo con Mintzberg, et.al. (1999) la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Remembrando a Aktouf (1998) afirma que la palabra estrategia designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminadas a definir y decidir las grandes orientaciones periódicas de las empresas y a realizarlas en términos de estructuras y de medios. Es la constante de una visión futurista que se alimenta de sus entornos; para Serna (2008) la planeación estratégica, es un proceso de toma de decisiones a partir del análisis de la información obtenida del entorno actual de la organización y cuyo objetivo será direccionar la institución hacia el futuro.

En el libro, Fundamentos de Administración Estratégica, David (2013) indica que la planeación está inmersa en la primera etapa de la administración estratégica, la cual es la formulación, además, expresa que alternativas elegir y las estrategias particulares que se han de seguir.

Como lo afirma Mintzberg et al. (1999), “las estrategias y el proceso de management estratégico pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia”. En el mismo sentido advierte Steiner (2007), que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Por su parte, Betancourt (2005) plantea que la planeación estratégica es un proceso más específico del direccionamiento estratégico. Lo que hace claridad acerca de la competencia del direccionamiento estratégico al contener la planeación estratégica.

Burgaw, citado por (Mendoza y López 2015) sostiene que planificar estratégicamente es transformar la realidad, se requiere del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios dados en él, las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar”, así mismo, sostiene que esta transformación de la realidad no tendría éxito si no se tiene un futuro como visión, hacia donde ir, y una misión que indique los pasos que se deben seguir. Según Gallardo y Sánchez mencionados por López y Guadalupe (2012) la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

Un plan estratégico es resultado de un proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan poco deseables. (David, 2013). La planificación estratégica como lo manifiesta Burgwal et al. (1999) es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

En 2007, Steiner considero que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal: Misión de la empresa, suerte, problema, intuición, pronóstico, recopilación de información sistemática, investigación, desarrollo estrategia, productos y/o mercados, objetivos, identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. (p.76).

En concordancia con los planteamientos anteriores, la planeación estratégica hace parte del direccionamiento estratégico, se realiza a partir de un análisis situacional, luego se plantean estrategias en busca de mejoras a esa situación previa permitiendo a la organización tener un camino claro y marcado hacia el éxito a través de la competitividad. Así, la planeación estratégica se convierte en una actividad normal y necesaria para las empresas, siguiendo una visión a través del logro de objetivos y metas.

Escuelas de la creación estratégica

En la carrera recorrida durante la formación estratégica, se originaron enfoques diferentes, recordando a Mintzberg (1999) aquellos enfoques son el fundamento y dieron perspectiva a las diez escuelas del pensamiento estratégico. que hoy conocemos: La escuela de diseño, la escuela de planificación, la escuela de posicionamiento, la escuela empresarial, la escuela cognitiva, la escuela de aprendizaje, la escuela de poder, la escuela cultural, la escuela ambiental y la escuela de configuración; cada una de ellas presenta determinados enfoques que permiten concebir de manera integral dicho proceso. Para la realización de este trabajo, se expondrán tres escuelas de pensamiento, siendo estas, la escuela de diseño y la escuela de la planificación y la escuela de la configuración pues diferentes apartados de las mismas logran integrar un accionar propicio para el logro de los objetivos propuestos.

Escuela de Diseño

Fue propuesta inicialmente por Phillip Selznick (1957), catapultada con el uso del análisis DOFA, desarrollado por Kenneth Andrews (1965). Esta escuela, de tipo prescriptivo es de las más influyentes en el campo estratégico, pues es de uso común, en cuanto al abordaje de las fortalezas y debilidades de la empresa en contraste, con las oportunidades y amenazas del entorno que la rodea, aporta de manera practica la matriz DOFA.

La escuela del diseño, según Mintzberg et al. (1998), promueve la alineación de factores empresariales con el propósito de mejorar la competitividad. Esta perspectiva busca integrar estratégicamente aspectos financieros para satisfacer las necesidades del empresario de manera flexible, permitiendo la supervivencia en entornos competitivos. Además, enfatiza la importancia del liderazgo para lograr los objetivos planteados, donde el cambio organizacional se considera esporádico y el rol del director es crucial para establecer la dirección de la organización.

Escuela de planificación

Esta escuela desarrollada a la par con la de diseño; tiene como mayor exponente a Igor Ansoff, cuyo pensamiento consignado en el célebre libro, Corporate Strategy (Estrategia corporativa, publicado, en 1965), allí la estrategia es vista como un proceso formal, tomo la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal Mintzberg (1999), aunque, permanezca inmerso en la dinámica cualitativa de la escuela del diseño, la verdadera transición se da a nivel cuantitativo. Por la diferencia anteriormente expuesta, la escuela de la planificación es referente en este trabajo.

El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódica e incremental, esta escuela fija objetivos claros con verificación interna, externa y su respectiva evaluación cuyo fin es retroalimentar el proceso generando aprendizaje.

Según Steiner (1969), tradicionalmente se inicia con un objetivo primordial para la organización, esté contiene los valores y la analítica de los factores internos y externos, que pasan a ser el insumo de los planes estratégicos, encaminados a direccionar la organización. Define así la Planeación estratégica como un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer los propósitos básicos de la organización.

En este punto, se designan las metas y objetivos con base en procesos y planes organizados tácticamente, los cuales son desarrollados al aplicarlos, revisarlos y controlarlos es ahí donde los aspectos se interrelacionan entre sí.

Escuela de configuración

La Escuela de la Configuración en el contexto de Chandler (1962), permite entender la dinámica interna de las organizaciones y cómo sus configuraciones estructurales responden a las demandas de su entorno y estrategia, siendo él un pionero en el estudio de la historia de las empresas, contribuyó significativamente a la comprensión de la relación entre estrategia y estructura organizativa. Su famosa afirmación "La estructura sigue a la estrategia" enfatiza la importancia de alinear la configuración interna de una organización con sus objetivos estratégicos.

En el contexto de la Escuela de la Configuración, se reconoce que no hay una única estructura organizativa efectiva, sino que las organizaciones pueden adoptar diversas

configuraciones para adaptarse a sus circunstancias únicas. Chandler nos proporciona una perspectiva histórica que muestra cómo las empresas han evolucionado a lo largo del tiempo, ajustando sus estructuras en respuesta a cambios en su entorno y estrategia.

La Escuela de la Configuración, influenciada por Chandler y desarrollada posteriormente por Henry Mintzberg, sostiene que las organizaciones pueden ser entendidas a través de diferentes configuraciones estructurales, cada una adecuada para circunstancias particulares. Mintzberg propuso diversas configuraciones arquetípicas, como la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la estructura divisional y otras, destacando cómo cada una se adapta mejor a ciertos contextos y estrategias.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Teniendo en cuenta las anteriores perspectivas, la Escuela de la Configuración resalta la importancia de reconocer que la estructura organizativa debe ser flexible y evolutiva. Las organizaciones no deben adherirse rígidamente a una estructura única, sino que deben adaptarse según sus objetivos estratégicos y las condiciones cambiantes del entorno.

Estrategias competitivas

El mercado empresarial e incluso la competitividad a nivel mundial producto de la apertura y la inmersión en la globalización, catapultada por la era del desarrollo tecnológico, hacen que cada ente inmerso o no en ella, necesite tener un plan, esté plan en cualquiera de los escenarios viene a ser llamado estrategia, con la cual buscan diferenciarse, crecer, expandirse con el fin de resaltar en su sector y generar beneficios de tipo económico y/o social., Porter (1991) afirma: La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. Evidentemente es a partir de esta necesidad que la competencia juega un papel vital para poder generar ese referente, evaluar, mejorar y proyectarse.

Porter ha establecido los cimientos teóricos para comprender las estrategias competitivas, ofreciendo a los investigadores empresariales un marco robusto para analizar y evaluar la posición estratégica de las empresas en sus respectivas industrias. En su obra "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Industrias y de la Competencia" (1980), Porter delineó tres estrategias genéricas que las empresas pueden emplear para ganar ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

1. Liderazgo en Costos: Porter destaca que una estrategia efectiva para algunas empresas es buscar liderar en costos, es decir, ser la empresa más eficiente en su industria. Esto implica

buscar formas de producir bienes o servicios a un costo más bajo que los competidores sin sacrificar la calidad. "La clave del éxito en la competencia es el liderazgo en costos" (Porter, 1980).

2. Diferenciación: Otra estrategia es la diferenciación, donde una empresa busca ser única en su industria, ofreciendo productos o servicios que se perciben como distintos por los consumidores. Porter argumenta que la diferenciación puede permitir a una empresa cobrar precios más altos. "La diferenciación le permite a una firma obtener una prima por sus productos" (Porter, 1980).

3. Enfoque: La estrategia de enfoque implica concentrarse en un segmento específico del mercado y atender las necesidades particulares de ese segmento de manera más efectiva que los competidores que buscan atender a toda la industria. "El enfoque busca atender a un grupo objetivo de clientes en forma más eficaz que los competidores" (Porter, 1980).

Para 1995 clasifica Las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos:

1. De disuasión: tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
2. Ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. Defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores.
4. De cooperación o alianzas: mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

Marco legal.

En Colombia las empresas en propiedad de personas jurídicas o naturales deben registrarse en las cámaras de comercio de cada ciudad donde ejerzan operación con establecimientos de comercio y locales comerciales. Las agencias de viaje también están sometidas a esta regulación, adicional a ello deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.

Registro Nacional de turismo

En el Registro Nacional de Turismo (RNT), es un registro que otorga identificación a los prestadores turísticos, en cada una de las modalidades para que puedan desarrollar legalmente la actividad, se debe renovar cada año.

la ley 300 de 1996 Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones, es la que en principio da un verdadero reconocimiento a la estructura y prácticas del sector.

La ley 1336 de 2009 tiene por objeto que los prestadores de servicios turísticos y los establecimientos que presten el servicio de hospedaje no turístico deberán adoptar, fijar en lugar público y actualizar cuando se les requiera, códigos de conducta eficaces, que promuevan políticas de prevención y eviten la utilización y explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en su actividad.

Política Turismo sostenible

Con el Decreto 646 de 2021, Colombia adopta formalmente la Política de Turismo Sostenible denominada “Unidos por la naturaleza”, tiene como objetivo posicionar la **sostenibilidad** como pilar fundamental para el desarrollo del turismo en el país, como factor de competitividad de los negocios turísticos y de desarrollo social y cultural local.

Ley 2068 de 2020. Nueva Ley de Turismo. Fomenta la sostenibilidad, sustentabilidad, aprovechamiento y conservación de los destinos y atractivos turísticos en Colombia, fortaleciendo la competitividad sectorial.

Ley 679 de 2021. Promueve la prevención de la explotación, pornografía y el turismo sexual con menores de edad.

Norma técnica sectorial, NTS – TS 003. pautas para las agencias de viajes y turismo sobre la sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural

Metodología.

Enfoque de la investigación

Se realiza una investigación de tipo mixto, comprendido entre los aportes de los enfoques cualitativo y cuantitativo, este enfoque respecto a lo cualitativo, se busca en palabras de Creswell, 2003 “explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados”. (p129). La investigación cualitativa según Bryman, (2004) es consciente de que la realidad tiene como principal constante el cambio, y que quien investiga está expuesto a la subjetividad. En esta investigación se obtienen los datos a través de instrumentos distintos, como la observación, análisis cualitativo, entrevista no estructurada, análisis documental, imágenes, audios entre otros.

En cuanto al enfoque cuantitativo, ira de lo general a lo particular, apoyándose en análisis estadísticos se pretende con esta exploración estudiar la agencia de viajes *Conocelo*, su problemática, entorno e ideal accionar en el lapso propuesto.

Tipo de Investigación.

En el libro, Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri y otros, siguiendo a Dankhe (1986), clasifican los tipos de investigación en exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas.

En este caso se realizarán dos tipos de investigación, las que presentan mayor afinidad con el problema objeto y determinan el estudio que se desarrolla de acuerdo a la situación actual y requerimientos son de tipo exploratorios y descriptivos. Comprendiendo a Sampieri cada tipo de investigación hace parte de una cronología de la investigación, llevando a cada una a ser prerequisite de la siguiente.

El presente trabajo está guiado por estudios exploratorios en cuanto permitirá indagar y acercarse a la situación problema que enfrenta la empresa *Conocelo* actualmente, busca el devenir de la misma con ese adentramiento en lo desconocido de la problemática se pasara luego al estudio descriptivo, siendo flexible y consiente de la necesidad de profundizar detallando el problema de la investigación que permitirá acceder al objetivo propuesto donde se describirán variables sociales, gubernamentales, económicos, competitivos, proveedores, transformación del mercado, también se podrán analizar variables internas como las financieras, operacionales, de

marketing, recursos humanos y tecnológico lo cual pretende desarrollar el plan estratégico adecuado para satisfacer la problemática en el mediano plazo.

Estudio exploratorio

En esta clase de estudio se generaliza a realidad de la situación, es recomendado para temas no indagados, de primer acercamiento y también cuando se dificulta formular una hipótesis precisa del tema, en palabras de Sampieri (1991), indagan fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarse a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. Es un estudio aproximado que generaliza la caracterización del objeto de estudio.

Se basa en la observación y cálculos aproximados como herramientas usadas por el investigador, son flexibles en cuanto al metodología, pueden abarcar muchos aspectos por lo que se tornan dispersas, implican gran riesgo, tranquilidad, receptividad en la búsqueda por descubrir, es así como se constituyen en marco teórico y dan pie a nuevas investigaciones.

Estudio descriptivo

Este método cualitativo se utiliza en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar, algunas características de una situación particular como este caso, tal como lo indica su nombre, el objetivo es describir el estado y/o comportamiento de una serie de variables. El método descriptivo orienta al investigador durante el método científico en la búsqueda de las respuestas a preguntas como: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, sin importar el por qué.

En concordancia con Hernández et al. (2014) en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

Fuentes de la información.

Primarias

- Entrevistas: son una de las técnicas de investigación primaria más populares en los estudios cualitativos, pues permiten conocer de primera mano las

percepciones, opiniones y conocimientos directos de los actores vinculados con la temática.

Entrevistas a posibles usuarios o beneficiarios: es cada vez más común realizar entrevistas directas a posibles usuarios o beneficiarios de los productos, servicios, políticas o programas que se pretendan complementar a partir de los resultados de la investigación. Este tipo de entrevistas suelen ser semi estructuradas, pues la intención es identificar cómo comprenden los sujetos el tema o problemática estudiada y con qué otros temas los relacionan.

- Encuestas (Presenciales u online): sirven para tener un mayor alcance o amplitud que las entrevistas, aunque con menor profundidad. Tomando en cuenta que posiblemente se cuente con pocos recursos para una investigación exploratoria, puede ser relevante realizar las encuestas a través de redes sociales para direccionarlas hacia públicos con intereses y perfiles particulares que tengan alto valor para la investigación.
- Observación de campo: la investigación exploratoria permite al investigador relacionarse directamente con el objeto de estudio para identificar posibles relaciones o comportamientos en el lugar en el que sucede el fenómeno o problema.

Secundarias

- Revisión documental: La investigación documental es una pieza fundamental de cualquier estudio, ya que nos permite identificar la literatura científica y otras fuentes secundarias que se han desarrollado sobre el tema. Es decir, cuál es el estado de la ciencia o la profundidad con la que se ha tratado el tema

Fases de la investigación por objetivo.

Tabla 1
Formato de productos por objetivos

OBJETIVO	PRODUCTO
Formular un plan estratégico para la empresa <i>Conocelo</i> con un horizonte de tiempo 2024–2027	Diseño de plan estratégico en el corto y mediano plazo
Evaluar la situación actual de la Agencia de viajes <i>Conocelo</i> , con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.	Caracterización de la empresa
Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa	Matriz E.F.E Análisis DOFA
Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa bajo el modelo de Porter	Matriz de perfil competitivo- MPC
Realizar el análisis de Benchmarking Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa	Matriz E.F.I Análisis DOFA
Elaborar el análisis DOFA para la empresa	Estrategias FO-FA-DO-DA
Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.	Direccionamiento estratégico Mapa estratégico
Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.	Balance Scorecard

Fuente: *Elaboración propia*

Resultados

Reseña histórica

Conocelo es una empresa unipersonal, caleña y prestadora de servicios turísticos que nace como respuesta a las ganas de explorar un destino, la relación con la propietaria de una agencia de viajes, la necesidad de emprender y generar ingresos. En agosto del año 2017 realiza la primera excursión independiente bajo los consejos de su mentora, Patricia Ocampo, con la que había trabajado como agente de viajes freelance.

En el año 2018 se constituye formalmente como agencia de viajes operadora, proceso que fue resultado de la confrontación académica, denotando las ganas de emprender, mediante la evaluación y viabilidad del negocio lo que llevo a formalizarlo y se materializo en el trabajo de grado, Creación del operador turístico, Lugo en el año 2018. En sus inicios se dedicó a diseñar y operar pasadías y excursiones terrestres, consolidando experiencias recreativas en los destinos con mayor acogida en el Valle del cauca, el Quindío (Buga, los tubos, tardes caleñas, Valle de cócora, Salento, parque del café y Consota.) y hacia el sur de Colombia (excursión Pasto y Tulcán).

Hacia finales del 2018 la empresa empezó a resentirse operativa y financieramente, debido a la demanda en tiempo que no fue atendida por la propietaria y sus compañeros de labor, pues cada quien atendía otro negocio, laboraba al tiempo o sufría afectaciones a la salud, dejando en ultimo plano la empresa y sus requerimientos. La gestión comercial que se dejó en manos de los agentes freelance quienes tiene un abanico de posibilidades comerciales, es decir, otras agencias de viajes y tomaran la mejor opción en cada oferta que lleven a cabo. Durante el 2019 se agregan excursiones aéreas y venta de tiquetes al portafolio de servicios, la operación fue intermitente y con poca participación en el mercado teniendo en cuenta el buen momento que el sector atravesaba.

El año 2020 inició con la determinación de la propietaria, para recuperar la empresa, continuar y dedicarse exclusivamente a la agencia en busca de resultados positivos, con un plan de incentivos comerciales, que permitía obtener una mayor dinámica en ingresos. Hasta el primer trimestre de 2020 todo marchaba bien, pero, debido a las restricciones, posterior cierre de fronteras y cese de actividades, los confinamientos y demás medidas adoptadas para enfrentar la pandemia de la covid-19, frenaron por completo la actividad de la empresa.

Finalmente, durante el periodo de pandemia no se realizó operación comercial, pero se optó por capacitarse en destinos, tecnologías, procesos bioseguros y se tuvo una constante interacción con proveedores y competidores en busca de soluciones que sirvieran de preparación para la reapertura del sector. Así, la primera medida en la empresa fue renovar su matrícula mercantil oportunamente y tomo como actividad principal, la de agencia de viajes, con Registro nacional de turismo # 112098, Lo cual le permite a la empresa, retomar la actividad al año 2022 con toda la documentación lista, renovado portafolio de productos, anímica y laboralmente preparada para la nueva dinámica del turismo en Colombia y el mundo.

Caracterización de la empresa

Misión

Ofrecer un servicio personalizado de calidad y confianza, brindando a los clientes toda la oferta consolidada de planes turísticos de primera categoría a nivel nacional, a través de los proveedores, supliendo así las necesidades actuales y futuras de los viajeros. Contribuyendo al crecimiento, rentabilidad y durabilidad de la empresa, de los proveedores y aliados y por ende al desarrollo económico de las principales zonas turísticas y a la generación de nuevos destinos, que beneficien a la comunidad.

Visión

Llegar a ser la Agencia de Viajes reconocida a nivel nacional, por la seguridad, y respaldo que les ofrecemos a los clientes y la confianza que ellos depositan en nosotros, presentando ofertas innovadoras y asegurando una actividad turística sostenible, consiguiendo satisfacción de los clientes.

Valores

Respeto: Como principio de toda relación en *Conocelo* el respeto es fundamental, hacia las personas, todos los seres vivos, el medio ambiente y para nuestra labor diaria.

Responsabilidad: cuidar, cumplir y propender por el disfrute de experiencias de manera sostenible y sustentable social y medioambientalmente.

Seguridad: idoneidad y respaldo en nuestra operación, para construir este valor tan importante, buscamos los mejores proveedores, certificados y calificados de igual manera el componente humano adecuado para cuidar de sus intereses.

Aspectos del mercado

En el mercado turístico, naturalmente confluyen la oferta y la demanda, en cuyo caso los productos son servicios turísticos. Este mercado es muy peculiar, pues, se relaciona multisectorialmente, propiciando relaciones con otros sectores económicos y disciplinas para elaborar su oferta y satisfacer las necesidades del consumidor, estos productos incluyen elementos, medios, actividades y comprende a todas las empresas del ecosistema turístico aquellas que producen y comercializan productos y servicios vinculados a los viajes, ya sean con

finés de recreación, negocios, estudios o cualquier otro motivo, en relación con los turistas que son quienes dinamizan el sector y su razón de ser.

El sector turístico durante la última década ha contribuido entre el 3.5% y el 5.6 % del PIB nacional, representa el 30% de exportaciones del comercio global de servicios, es el segundo generador de divisas en nuestro país, genera 1 de cada 11 empleos, en el valle del cauca el sector terciario es base de la economía de la región. El turismo busca posicionarse y liderar la economía local dada la biodiversidad, pluralidad cultural y gastronómica que posee, estos atributos son pilares para un buen desarrollo turístico, convirtiéndose en zona de convergencia para todos los actores del sistema de servicios turísticos.

Productos desarrollados

Análisis de los entornos

El entorno en el que operan las organizaciones es un escenario en constante cambio, donde factores diversos convergen para influir en las decisiones y estrategias empresariales, siguiendo a Betancourt (1995) podemos comprender el entorno como un tejido complejo de variables interconectadas que van más allá de los límites organizativos. Su enfoque nos desafía a no ver el análisis de entornos como una simple tarea de cumplimiento, sino como una herramienta estratégica esencial para la toma de decisiones informadas.

Comprender que las organizaciones no son entidades aisladas, contrariamente están inmersas en un flujo constante de influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, entre otras, es el punto de partida para la exploración de estas influencias, poder identificarlas, evaluarlas, calificarlas y utilizadas para anticipar oportunidades y amenazas en el medio ambiente externo. Si se explora el medio ambiente interno estas incidencias serian debilidades y fortalezas.

A lo largo de este análisis, exploraremos cómo Betancourt nos anima a ver más allá de la superficie, a comprender las interrelaciones entre los distintos elementos ambientales. Esto nos permitirá no solo reaccionar a los cambios, sino anticiparlos y, lo que es más importante, moldear estrategias que nos posicionen de manera más efectiva en el mundo empresarial que permanece en constante evolución.

Análisis externo para la agencia de viajes Conocelo

Este análisis se desarrolló utilizando como herramienta las matrices, Guía de Análisis del Macroambiente y Evaluación Integrada de Análisis Externo propuestas por Betancourt (1995), para sintetizar el análisis de las variables consideradas.

Entorno Político -Gubernamental E Institucional

Es imperativo comprender el entorno político y gubernamental que da forma a la industria turística, se exploran las variables que marcan el presente y delinean el futuro pensando en las oportunidades y desafíos que presentan. En Colombia, la adopción de políticas de cielos abiertos representa una estrategia para impulsar el turismo y la conectividad aérea, al eliminar barreras, se busca atraer más vuelos internacionales, fomentando el crecimiento económico y el intercambio cultural. Facilita la llegada de inversión y turistas internación

ales al ofrecer rutas y más opciones de vuelos. En contraparte puede generar intensidad en la competencia entre aerolíneas locales y extranjeras.

La Nueva Ley de Turismo 2068 de 2020 y Política pública de turismo 2022-2026 “turismo en armonía con la vida” representa un marco normativo actualizado destinado a impulsar el desarrollo sostenible del sector turístico. Fue diseñada para abordar desafíos, promover la competitividad y mejorar la experiencia turística en el país. Principales Aspectos de estas normativas:

1. Desarrollo Sostenible: La ley busca armonizar el crecimiento turístico con la conservación del medio ambiente y la preservación cultural.
2. Incentivos: Proporciona incentivos fiscales y financieros para estimular inversiones en el sector turismo, especialmente enfocado en infraestructura y servicios.
3. Calidad y Competitividad: Establece estándares de calidad para servicios turísticos y promueve iniciativas para mejorar la competitividad del país como destino turístico
- . 4. Participación Comunitaria: Fomenta la participación activa de las comunidades locales en el desarrollo turístico, asegurando beneficios equitativos y sostenibles. Proporciona un marco legal sólido para el crecimiento sostenible del turismo, atrayendo inversiones y mejorando la calidad de los servicios turísticos

La retoma de los Acuerdos de Paz en Colombia tiene profundas implicaciones para el sector turismo. Este hito histórico no solo representa un paso crucial hacia la estabilidad política y social, sino que también abre nuevas oportunidades para el desarrollo del turismo en el país. Estos beneficios representados en estabilidad y seguridad si se llevan a feliz término, permitiendo la exploración de regiones poco accesibles marcadas por los conflictos y que ocultan parte de la historia, cultura y belleza del país. Es válido pensar en atraer la confianza de inversores.

En fin, la resolución positiva y definitiva del conflicto representa una oportunidad única para transformar la narrativa del país y fortalecer su posición en el mercado turístico internacional. Sin embargo, es esencial abordar los desafíos de manera proactiva para garantizar un desarrollo turístico sostenible y beneficioso para todas las partes involucradas.

El cierre de fronteras como parte de las políticas gubernamentales durante la pandemia del COVID-19 generó una serie de impactos, tanto negativos como positivos, que han llevado a la reflexión sobre la preparación y la respuesta futura a crisis globales,

Para el turismo el impacto fue totalmente negativo, con efectos considerable en el turismo de todo el mundo, incluido Colombia. Cierres de fronteras, restricciones de viaje y preocupaciones de salud redujeron drásticamente las llegadas de turistas. Con esa disminución las industrias relacionadas, como el hotelería y el transporte, sufrieron pérdidas económicas considerables y en muchos casos llevo al cierre definitivo de empresas en el sector.

La generación de programas e incentivos orientados al fomento del I+D (Investigación y Desarrollo) en las PYMES del sector turismo es fundamental para estimular la innovación, mejorar la competitividad y contribuir al crecimiento sostenible de la industria. La innovación a través del I+D permite a las empresas turísticas desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que las hacen más competitivas en un mercado en constante evolución, permitiéndoles ofrecer experiencias más atractivas.

La Creación de programas que ofrezcan asesoramiento técnico y apoyo a PYMES en el proceso de investigación y desarrollo que incluya colaboración con instituciones académicas, centros de investigación o consultores especializados genera ventajas competitivas al sector. Centrarse en diseñar programas e incentivos que sean accesibles, relevantes y capaces de catalizar el potencial innovador de las PYMES del sector turismo. La colaboración entre el gobierno, el sector privado y las instituciones académicas puede ser clave para el éxito de estas iniciativas.

La eliminación de la visa para colombianos que deseen viajar a Estados Unidos sería un cambio significativo en las políticas de viaje entre ambos países, una medida que, si se implementa, tiene el potencial de generar beneficios económicos, estimular el turismo emisor y fortalecer las relaciones bilaterales. La implementación exitosa de esta medida requeriría una comunicación clara y eficaz a los ciudadanos colombianos sobre los requisitos y expectativas para su viaje a Estados Unidos.

Tabla 2

Guía de Análisis del Macroambiente político-gubernamental e institucional para la agencia de viajes Conocelo

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Política de cielos abiertos	O				X
Nueva ley de turismo 2068 de 2020	O			X	
Retoma de los acuerdos de Paz	O				X
Políticas públicas adoptadas por los gobiernos mundiales frente a la pandemia del COVID-19 y otras.	A	X			
Generación de programas e incentivos, orientados al fomento del I+D en las PYMES	O				X
Política pública de turismo 2022-2026					
“Turismo en armonía con la vida”	O			X	
Eliminación de visa para colombianos en USA	O				X
Convenciones: A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor - OM: Oportunidad Mayor - Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia basado en Betancourt (1995)

Tabla 3

Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno político-gubernamental e institucional de la agencia de viajes Conocelo

VARIABLES CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Política de cielos abiertos	El transporte aéreo es un actor principal de la cadena del valor del turismo en Colombia, puesto que es así como se conecta interna y externamente el territorio.	El país tiene una posición privilegiada por su geografía y podría ser un centro de conexión en Latinoamérica, es necesario tener aerolíneas estables dinamizando el sector y evitando que se monopolice el servicio.	Permitiría tener variedad de proveedores, opciones para empaquetar, desarrollar nuevas rutas, conectar nacional e internacionalmente con mayor oferta de tarifas, se espera que sean competitivas.
Nueva ley de turismo 2068 de 2020	Es la última ley de turismo promulgada por el expresidente Iván Duque Márquez	Durante 2021-2022 el sector se benefició con la reducción de impuestos en tiquetes aéreos, excepción en hotelería y destinos que no cobraron el Iva. Así se incentivó en consumo durante estos periodos, se tuvo una demanda expansiva en el sector, en la actualidad con el cese de la mayoría de los beneficios se vislumbra una contracción fuerte en la demanda.	Su impacto fue positivo desde el principio por la excepción del pago de multa por no renovar el RNT, los alivios y prorrogas en cuestión de impuestos y a futuro por el compromiso y beneficios que la ley promulga para lo pertenecientes al sector. Sería muy bueno que se pudiera continuar dichos beneficios en el mediano plazo.

Cumplimiento de los acuerdos de paz	Que los territorios en Colombia sean accesibles para todos en cuestiones de seguridad total, acceso a zonas de restricción y conflicto armado constituye un ideal que se vislumbró en la época de la “seguridad democrática y las caravanas vive Colombia viaja por ella” y que no tuvo continuidad a raíz del incumplimiento al tratado de paz	Desde el 2016 se firmó entre el Gobierno Nacional y las guerrillas de la FARC-EP el “Nuevo acuerdo de paz para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera” Estos procesos con el gobierno posterior a su firma no tuvieron continuidad, debido a faltas atribuidas a cada una de las partes en defensa de la otra, el actual gobierno del presidente Gustavo Petro, revive estos acuerdos con el fin de llevarlos a su debido desarrollo.	Significa la oportunidad de explorar Colombia al 100%, poder diseñar y disfrutar nuevas rutas turísticas pernoctando en destinos vírgenes al turismo. Representa que Colombia sea un destino seguro y pacífico para los propios y turistas.
Políticas públicas adoptadas por los gobiernos mundiales frente a la pandemia del COVID-19 y otras	Tiene una relación directamente proporcional, entre más se agudice la situación de la enfermedad o pandemia mayor será el impacto negativo para el sector.	Con el cierre de fronteras durante 2020 el turismo se detuvo casi totalmente a nivel mundial, los países de América latina han tenido una recuperación más rápida, pero, Europa y otros continentes aun no superan la barrera del 60 % respecto de 2019 antes de pandemia	Las políticas que se adoptan durante los periodos de pandemia pueden llevar al cierre parcial, total y quiebra inminente de la empresa.

Fuente: *Elaboración propia basada en Betancourt (1995)*

Entorno Económico

Las dinámicas económicas, están intrínsecamente relacionadas con lo que sucede en las empresas y en la cotidianidad de los colombianos. La política monetaria en Colombia, guiada por el Banco de la República, se caracteriza por un enfoque claro y determinado: mantener una tasa de inflación baja y estable mientras se busca alcanzar el máximo nivel sostenible de producto y empleo, una orientación hacia la consecución de objetivos macroeconómicos como:

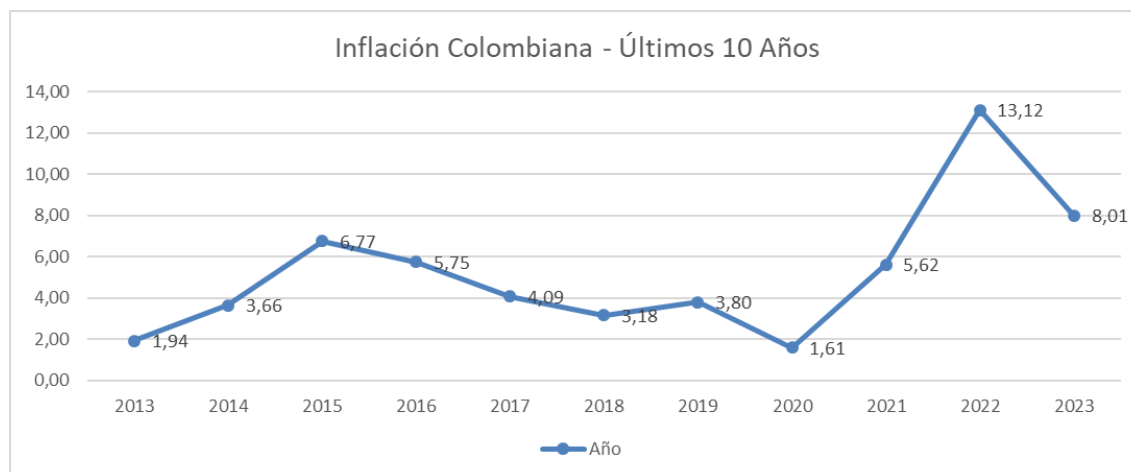
Tasa de Inflación Objetivo; La meta de inflación establecida por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) es del 3%, con un margen admisible de desviación de ± 1 punto porcentual. Esta meta se relaciona con la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Tipo de Cambio Flexible; Colombia opera bajo un régimen de tipo de cambio flexible, permitiendo que las acciones de política monetaria se dirijan a situar la inflación futura en la meta preestablecida. Esta flexibilidad contribuye a la independencia de la política monetaria, al tiempo que mitiga los impactos de choques externos en la economía. Para llevar a cabo dichos objetivos usa Instrumentos de Política Monetaria como

1. **Tasa de Interés de Referencia:** El Banco de la República ajusta la tasa de interés de referencia (tasa de política monetaria) para lograr sus objetivos. Esta tasa influye en la oferta de dinero, asegurando que el Indicador Bancario de Referencia (IBR) a un día se mantenga cercano a la tasa de interés de política monetaria.
2. **Oferta de Dinero:** A través de la manipulación de la tasa de interés de referencia, el Banco de la República regula la oferta de dinero en la economía, afectando así la inflación y el crecimiento a corto plazo.

La figura 1. Refleja el comportamiento de la inflación en Colombia durante los últimos 10 años.

Figura 4
Inflación Colombiana



(DANE, Departamento Nacional de Estadística, 2023)

Teniendo en cuenta el análisis externo en relación a la agencia de viajes *Conocelo* se toman las variables que son tendencia y actualmente tienen mayor incidencia en la empresa, son clasificadas y analizadas en las siguientes tablas.

Tabla 4**Guía de Análisis del Macroambiente Económico para la agencia de viajes Conocelo**

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Inflación alta	A	X			
Devaluación del peso	A	X			
Volatilidad del dólar	O			X	
Altas Tasas de interés	A	X			

Convenciones: A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am:

Amenaza menor - OM: Oportunidad Mayor - Om: Oportunidad menor

Fuente: *Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).*

Tabla 5

Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno Económico de la agencia de viajes Conócelo

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
INFLACIÓN ALTA	Los servicios como el transporte, alimentación, hospedaje, etc., principales en la cadena de valor, viven directamente el efecto inflacionario afectando los insumos y por ende el precio final.	Los últimos 20 meses, el país ha sufrido el proceso inflacionario, alto y de cifras históricas, alcanzando dos dígitos, algo que no se vivía desde el año 2000, paso de 3.52 en 2019 a 10.18 en 2022, continuando el alza el primer cuatrimestre de 2023	Afecta directa y negativamente la oferta y demanda de servicios, encareciéndolos y limitando su adquisición o sacándola de la escala de necesidad de los mercados que actualmente atiende la empresa.
REVALUACION DEL PESO	Los costos operativos en el trasporte aéreo y el turismo emisor se cubren en dólares, siendo los componentes más significativos en los servicios turísticos.	El segundo trimestre de 2023 estuvo marcado por la devaluación, del peso frente al dólar, situación atribuida mediáticamente a la desconfianza que produjo el nuevo gobierno, la guerra entre Rusia y Ucrania, entre otros.	Tiene un impacto positivo, dada la oportunidad de ofertar paquetes completos con una TRM atractiva para los clientes que con lleva a más cierres y optimización de cartera
VOLATIBILIDAD DEL DÓLAR	Los costos de insumos, productos y subproductos turísticos dependen directamente del precio del dólar	El último semestre de 2022 mostro alzas más significativas en la historia del dólar en Colombia, el primer semestre de 2023 está marcado por una tendencia bajista, a pesar de ello, Colombia tiene	Tiene un impacto fuerte tanto en compra como venta de productos, en este caso se toma como oportunidad de atraer turistas extranjeros, por el gran beneficio que les representa el cambio con el peso colombiano.

ALTAS TASAS DE INTERES	Desacelera el consumo. La financiación se ha encarecido altamente tanto para empresas como clientes.	el cambio más alto en la región andina Con el objetivo de controlar la inflación, el Banco de la Republica fija la tasa de intervención para ajustar el consumo, con lo cual los últimos 16 meses hemos tenido las tasas de interés de dos dígitos, algo que no se vivía desde julio de 2008. La tasa vigente fijada en el mes de agosto fue de 13.25%	Tiene un impacto negativo para la empresa, pues los viajeros deben replantear o suspender sus salidas, dado el costo de la financiación, indistintamente si es para el pago del viaje o los consumos en destino.
------------------------	--	---	--

Fuente: *Elaboración propia basada en Betancourt (1995).*

Entorno Cultural

El entorno cultural se puede definir como: Las creencias, normas y valores que son compartidos por la sociedad. Es así como, cada sociedad posee unas pautas culturales dominantes que se expresan en forma de creencias y valores llamados: Religión, ecología, costumbres, bailes estilos de vida, hábitos de consumo y desarrollo de conocimiento.

Colombia, hoy promocionado como "el país de la belleza," es una tierra con paisajes impresionantes, una extraordinaria combinación de biodiversidad que alberga una rica variedad de especies, tanto en plantas y animales endémicos que no se encuentran en ningún otro lugar del mundo. Desde la región amazónica hasta los Andes y la costa caribeña, los ecosistemas colombianos son un testimonio de la maravilla de la naturaleza, equivalente a esa variedad natural es su riqueza cultural impregnada por la pluralidad de su gente, la historia y la pasión que los representa.

Su población diversa, étnica y culturalmente se compone de indígenas, afrodescendientes, mestizos y comunidades europeas. Esta diversidad se refleja en las tradiciones, costumbres, gastronomía, música y danzas que varían en cada región, aun en el interior de las mismas.

El Valle del Cauca, departamento donde está ubicada la agencia de viajes *Conocelo*, es un tesoro que combina la historia, la música, la gastronomía y la diversidad étnica lo cual ofrece a quienes la visitan una experiencia única que fusiona tradición, historia y modernidad.

Patrimonio Histórico:

- **Ciudades Coloniales:** Localidades como Cali, Buga y Popayán albergan arquitectura colonial que narra la historia de la región. Calles empedradas, iglesias antiguas y plazas históricas ofrecen una inmersión en el pasado.
- **Sitios Arqueológicos:** La región cuenta con yacimientos arqueológicos que testimonian la presencia de culturas precolombinas. Esto incluye sitios como Malagana en Palmira, que ofrece una visión fascinante de la vida prehispánica.

Tradiciones y Festivales:

- **Festival Petronio Álvarez:** El Festival Petronio Álvarez es un evento que destaca la cultura afrocolombiana y su legado en el Pacífico colombiano. Durante seis días, la Ciudadela Petronio reúne a grandes multitudes interesadas en disfrutar de la música, la comida, las bebidas tradicionales y los conocimientos ancestrales de estas comunidades. Santiago de Cali, la segunda ciudad con mayor población afro de América Latina, es el lugar ideal para celebrar este festival. Además de honrar la riqueza cultural de los afrodescendientes, el evento también destaca a Cali como la capital del Pacífico Colombiano, se celebra en el mes de agosto y da inicio a la temporada de festivales musicales en Cali.
- **Festival mundial de la salsa:** se celebra cada septiembre, es una experiencia única para los amantes de este género musical y para aquellos que desean sumergirse en la rica cultura de Cali. Además de disfrutar de increíbles espectáculos de música y baile, cuenta con presentaciones de reconocidos músicos y cantantes, los asistentes pueden disfrutar de conciertos en vivo, donde se interpretan los clásicos de la salsa y se estrenan nuevos éxitos, también se realizan talleres y conversatorios.
- **Feria de Cali:** es un evento emblemático y tradicional que se lleva a cabo en la ciudad desde 1957. Esta feria se ha convertido en uno de los símbolos más importantes de la identidad cultural de la ciudad y es reconocida a nivel nacional e internacional. una celebración única, de seis días en diciembre, a fin de año, que permite a los habitantes de la ciudad y a los visitantes disfrutar de la cultura y la tradición de Cali en todo su

esplendor. Es un evento en el que se fusionan la música, la danza y la alegría, y se convierte en una verdadera fiesta para todos aquellos que la vivan.

- **Semana Santa en Buga:** esta celebración religiosa es reconocida por sus procesiones solemnes y representaciones artísticas, conciertos de música religiosa y el festival nacional e internacional de danza religiosa.

3. Gastronomía Local:

- **Platos Típicos:** La gastronomía vallecaucana es una mezcla de sabores afro, indígenas y españoles. El arroz atollado, el sancocho de gallina, y el aborrajado son ejemplos de platos auténticos.
- **Dulces y bebidas Típicas:** Las cocadas, natillas, dulces de leche, aguardiente, viché, arrechón, tomaseca, lulada y champús entre otros, son productos tradicionales que ofrecen un sabor único y reflejan la diversidad cultural de la región.

Arte y Música:

- **Cali, la Capital de la Salsa:** Reconocida como la cuna de la salsa, Cali es un epicentro de música y baile. Los visitantes pueden sumergirse en el ritmo de la salsa en diversos lugares, desde clubes nocturnos hasta eventos callejeros.
- **Arte Contemporáneo:** La escena artística contemporánea se está desarrollando en la región, con galerías y eventos que exhiben la creatividad de artistas locales e internacionales.

Turismo Rural y Comunidades Locales:

- **Comunidades Indígenas y Afrodescendientes:** El Valle del Cauca alberga diversas comunidades indígenas y afrodescendientes que ofrecen experiencias auténticas a los visitantes interesados en la cultura y tradiciones locales.
- **Ecoturismo:** La región cuenta con reservas naturales y paisajes exuberantes que brindan oportunidades para el ecoturismo, permitiendo a los visitantes conectarse con la naturaleza, la vida rural y renovar su energía.

Tabla 6*Guía de Análisis del Macroambiente Cultural para la agencia de viajes Conocelo*

Entorno: CULTURAL						
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM	
Variedad étnica y turística del país	O					X
Gastronomía	O			X		
Fiestas patronales, ferias y carnavales	O					X
Regionalismo	A		X			
Convenciones: A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor - OM: Oportunidad Mayor - Om: Oportunidad menor						

Fuente: *Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).*

Tabla 7

Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno Cultural de la agencia de viajes Conocelo.

VARIABLES CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Variedad étnica y turística del país	Permite que el turismo goce de una riqueza cultural sin igual, destacando tantas virtudes de cada una de ellas. Narrativa “Colombia el país de la belleza”	los viajeros post pandemia han optado por un turismo inclusivo en el cual interactúan y hacen participe de su experiencia a las comunidades que visitan, posicionando un turismo cultural y sostenible.	el desarrollo y aprovechamiento del turismo interno es una gran oportunidad para ampliar y o especializar la oferta de servicios.
Gastronomía	Destaca como atractivo turístico, se basa en los productos agropecuarios de sus regiones.	Los tours gastronómicos están posicionados mundialmente como un gran atractivo turístico del segmento de actividades de experiencia.	Hace parte relevante de los servicios que se integran para el desarrollo de cada experiencia de viaje
Fiestas patronales, ferias y carnavales	Convoca a propios y extraños a disfrutar de las festividades en cada rincón del país, fortaleciendo el turismo receptivo y la promoción del país.	Estas fiestas, día a día cuentan con mayor reconocimiento en el exterior, los nacionales se preparan con mucha anticipación para llevarlas a cabo. Colombia los últimos 7 años ha obtenido diferentes reconocimientos en los WTA	En función de cada una de las fiestas y los eventos que se realizan en el marco de las mismas, se desarrolla una oferta turística que logre recibir a los propios y visitantes para complementar la experiencia.
-Regionalismo	Colombia tiene una débil identidad nacional, debido a su configuración geográfica y cultura fragmentada.	Cada departamento, aun en el ámbito político aboga solo por su beneficio y propio desarrollo, dejando de lado un comportamiento sinérgico para bienestar del país.	Se descuidan nichos de mercado, promocionando solo destinos fuertemente consolidado en sus receptivos y no se integran servicios intermunicipales para enriquecer las experiencias y posicionar el país.

Fuente: *Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).*

Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico en el mundo y también en Colombia, ha impulsado una transformación significativa en el sector turístico, los directivos de las agencias de viajes deben comprender y capitalizar las tendencias tecnológicas, para estar en la senda del éxito. El auge de plataformas de reservas en línea y agencias de viajes virtuales destaca con servicios especializados o enfoques innovadores

La competencia es intensa, por lo que la diferenciación y la calidad del servicio son cruciales. Desarrollar aplicaciones móviles que mejoren la experiencia del usuario, desde la planificación del viaje hasta la estadía, se vislumbran como un diferenciador clave en la mayoría de los segmentos de mercado, la atención en seguridad y gestión ética de los datos, son un desafío en estos casos.

Con el uso de Realidad Aumentada y Realidad Virtual se puede acceder a más público y en diferente forma, algunos empresarios deciden invertir en este tipo de tecnologías en busca de generar ventaja competitiva, La recopilación y análisis de datos pueden permitir personalizar ofertas y servicios, mejorando la satisfacción del cliente. las estrategias de marketing digital y presencia efectiva en redes sociales, han sido fundamentales para llegar a un público diverso y generar conciencia de la marca, es importante mantener una estrategia relevante y actualizada en un entorno digital en constante cambio.

El auge de opciones de pago innovadoras y seguras puede mejorar la experiencia del cliente y facilitar las transacciones internacionales, siempre y cuando se pueda garantizar la seguridad financiera y el cumplimiento de las regulaciones en estos casos. Por otro lado, los emprendimientos que adoptan tecnologías verdes y prácticas sostenibles, le apuestan a un segmento de mercado creciente que es consciente de la importancia de la sostenibilidad y busca dar ejemplo de ello.

Tabla 8

Guía de Análisis del Macroambiente tecnológico para la agencia de viajes Conocelo.

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Destinos turísticos inteligentes	O			X	
Big Data y Analítica de datos	O				X
Marketing digital	O				X
Sitios web de reserva en línea	A	X			
Conexión 5G					X

Convenciones: A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor - OM: Oportunidad Mayor - Om: Oportunidad menor

Fuente: *Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).*

Tabla 9

Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno Tecnológico de la agencia de viajes Conocelo.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Destinos turísticos inteligentes	Se relación directamente proporcional al desarrollo del sector	La conectividad permite que las personas, los viajeros estén informados con solo desbloquear su teléfono móvil, que ha remplazado muchos dispositivos y accesorios	Obliga a la empresa a ampliar el espectro de su operación y buscar alternativas para enlazar y brindar experiencias de viaje personalizadas.
Big data y Analítica de datos.	La ciencia de los datos, su análisis constituye una excelente oportunidad para los jugadores en el sector, permitiendo conocer al turista.	Conocer las nuevas preferencias y comportamiento del viajero: motivo de viaje, frecuencia, gasto promedio, actividades realizadas, entre otros.	Permite segmentar el mercado de manera óptima, asiste asertivamente la toma de decisiones.
Marketing digital	Es casi que inherente en los esfuerzos por promover el sector, le da un realismo vivencial a los servicios y productos que oferta el sector.	El contenido digital y las plataformas en línea tiene la capacidad de acercar un destino a los viajeros en el mundo, durante cada una de las etapas que comprende un viaje: soñar, planificar, reservar, experimentar y compartir.	Se constituye en un llamado de atención para la empresa pues son pocos los esfuerzos que realiza para usar el marketing digital, estando rezagados en este tema.
Sitios web de reservas en línea	El uso creciente de contenido digital de 2014 a 2019 aportó USD 965 millones adicionales al PIB	La mayoría (79 %) de las noches de estadía en Colombia en 2019 se reservaron o investigaron a través	Los Viajeros pueden reservar sus vuelos, paquetes turísticos, hoteles, renta car entre otros servicios,

	colombiano en 2019 y respaldó 73.000 empleos. A lo largo de este período relativamente corto, el contenido digital impulsó un aumento del 7 % en la economía del turismo.	de plataformas digitales, lo que representó un aumento respecto del 63 % de las noches de estadía en 2012.	con lo cual reduce la necesidad de la agencia de viajes.
Conexión 5G	La tecnología en el sector toma un papel protagónico y crucial en su desarrollo.	Es muy importante para los viajeros tener experiencias omnipresentes y conectarse con múltiples dispositivos inteligentes de forma rápida y segura para compartir sus viajes o trabajar remotamente.	Estar atento y dispuestos para realizar dicha conexión en cuanto esté disponible en el país. Conocer la oferta y limitación de lugares a los que emite turismo y brindar asesoría pertinente al viajero.

Fuente: Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).

Entorno Jurídico

Establecer y operar una agencia de viajes en Colombia requiere de diversos aspectos legales y normativos que se deben cumplir para realizar una adecuada constitución y gestión empresarial, lo cual garantiza el cumplimiento normativo y contribuye con el éxito a largo plazo, en este caso se hace referencia a las regulaciones propias y principales para el tipo de agencia de viajes y turismo.

Registro y Licencias:

- **Registro Mercantil:** La agencia debe registrarse en la Cámara de Comercio como una entidad legal.
- **Registro Nacional de Turismo (RNT):** Es obligatorio obtener el RNT, que es un requisito para operar como agencia de viajes. Este registro es otorgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Contratos y Acuerdos:

- **Contratos con Proveedores:** Deben establecerse contratos con hoteles, líneas aéreas y otros proveedores de servicios turísticos.
- **Contratos con Clientes:** Es crucial tener contratos claros con los clientes que especifiquen los términos y condiciones, políticas de cancelación y responsabilidades.

Normativas de Protección al Consumidor:

- **Derechos del Consumidor:** La agencia debe cumplir con las normativas que protegen los derechos de los consumidores, proporcionando información precisa y transparente sobre los servicios ofrecidos.
- **Políticas de Reembolso y Cancelación:** Deben establecerse políticas claras y justas sobre reembolsos y cancelaciones, en cumplimiento con las leyes de protección al consumidor.

Protección de Datos:

- **Ley de Protección de Datos (Habeas Data):** La agencia debe cumplir con la legislación de protección de datos personales, garantizando la privacidad y seguridad de la información de los clientes.

Cumplimiento Fiscal:

- **Registro Tributario:** La agencia debe inscribirse en el régimen fiscal correspondiente y cumplir con las obligaciones tributarias.
- **Facturación y Documentación Fiscal:** Se deben emitir facturas y mantener registros contables de acuerdo con las normativas fiscales.

Seguros y Asistencias:

- **Seguro de Responsabilidad Civil:** Es recomendable contar con un seguro de responsabilidad civil para cubrir posibles reclamaciones de clientes.
- **Seguro de Cancelación de Viajes:** Puede ser necesario para proteger a la agencia y a los clientes en caso de cancelaciones imprevistas.

7. Cumplimiento Ambiental:

- **Normativas Ambientales:** Si la agencia realiza actividades relacionadas con ecoturismo, debe cumplir con las normativas ambientales y de sostenibilidad.

Normativas Específicas y de contingencia:

- **Normativas de Publicidad:** Se deben cumplir las normativas relacionadas con la publicidad y promoción de servicios turísticos.
- **Normativas Sanitarias:** Especialmente relevante en el contexto de pandemias, es crucial cumplir con las normativas sanitarias vigentes.

El éxito de una agencia de viajes en Colombia no solo depende de la calidad de los servicios ofrecidos, sino también del cumplimiento riguroso de las normativas legales.

Tabla 10

Guía de Análisis del Macroambiente Jurídico para la agencia de viajes Conocelo.

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Poseer Registro y Licencias	O				X
Realización de contratos y acuerdos comerciales	O				X
Cumplimiento fiscal	A	X			
Normas Técnicas Sectoriales- NTS	O			X	
Y Responsabilidad Social Empresarial- RSE					
Convenciones: A: Amenaza - O: Oportunidad - AM: Amenaza Mayor - Am: Amenaza menor - OM: Oportunidad Mayor - Om: Oportunidad menor					

Fuente: *Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).*

Tabla 11

Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno jurídico de la agencia de viajes Conocelo.

VARIABLES CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Adecuada gestión de Registro y licencias de operación	formalización en Colombia implica una serie de aspectos que los empresarios deben tener en cuenta para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral, comercial y evitar posibles problemas legales. La informalidad, le quita oportunidades al empresario, no visualiza el impacto del sector en la economía y vulnera los derechos e imagen de quienes si se han formalizado.	Aún es muy marcada la creencia o convicción de que la formalización es una pérdida de dinero, que debe pagarse impuestos. Evita conflictos marcarios. Empresas que sufren el abuso de sus marca comercial y signos distintivos para realizar estafas.	La confianza y el respaldo que sienten los clientes, también abre la puerta a los encadenamientos productivos
Realización de contratos y acuerdos comerciales.	Son muchos los actores en la cadena serviductiva del turismo, que se hace muy necesario tener claro el alcance y parámetro de cada servicio adquirido o prestado, facilita la responsabilidad y el arbitraje.	El crecimiento de las demandas por estafa o incumplimiento de servicios a nivel nacional e internacional.	Da claridad sobre los acuerdos negociaciones o servicios ofrecidos y la responsabilidad s cada una de las partes
Cumplimiento fiscal	La contribución parafiscal debe liquidarse y pagarse cada 3 meses, estos		El no renovar el RNT implica sanciones o cancelación del mismo. Poder participar de

	recursos fondean a FONTUR, quien vela por la competitividad sectorial del país.		proyectos y el desarrollo del turismo en el país.
Aplicación de las Normas Técnicas Sectoriales-NTS, Turismo sostenible y agencias de viaje.	AV001-004, disponen los requisitos mínimos que debe cumplir las agencias de viajes y la adecuada prestación del servicio	En Colombia existen más de 50 NTS aplicadas al turismo, en relación a los diferentes tipos de prestadores, pese a la conciencia sobre lo que ellas representan, su aplicación es empírica y con pocos registros de ello.	Da cuenta del desarrollo sostenible y competitividad de la empresa.

Fuente: *Elaboración Propia, basada en Betancourt (1995).*

Análisis de la estructura del sector

Análisis del ambiente competitivo

Diamante Competitivo

Condiciones de los factores productivos

Ubicación geográfica: en este sentido el valle del cauca es un departamento muy privilegiado, posee un clima promedio de 24 °C, haciéndolo ideal para llevar a cabo experiencias turísticas, entre las cordilleras Occidental y Central; tiene una llanura selvática hacia el Pacífico y cuenta con el fértil Valle del Cauca. Existen muchas condiciones de entorno que son favorable, para que el Valle del cauca sea una región atractiva; su cercanía al puerto buenaventura, facilidad de vías en la ciudad e intermunicipales, Universidades dentro del territorio.

Recursos naturales: La ubicación dentro del Valle del Cauca, el clima y el relieve, hacen de la ciudad un espacio de gran riqueza natural. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas hacen que la región sea una potencia natural de cultivos como la caña de azúcar y de la cría de animales. En cuanto a minerales, aunque el Valle del Cauca no es una región de metales, en el municipio de Cali hay varias minas de carbón mineral en las llamadas formaciones Guachinté y Ferreira, ubicadas al sur y norte del área urbana en la franja central del municipio. En la parte norte del área urbana, extendiéndose hacia Yumbo hay minas a cielo abierto de materiales para la construcción.

Capital: De acuerdo con información de Invest Pacific, entidad encargada de la promoción para la inversión en Cali y todo el Valle del Cauca, para 2022 se establecieron 23 empresas de capital extranjero y nacional, en la región, 60% corresponde a nuevas inversiones y el 40% a reinversiones que continúan con su crecimiento y se afianzan en el territorio vallecaucano. Las ventajas competitivas y la ubicación estratégica han sido claves para que esta inversión llegue al departamento y se consolide, con un monto que supera los US\$484 millones, cuadruplicando los flujos de inversión de 2021 Gracias a ello se han creado cerca de 1802 empleos formales en la zona.

El Valle del Cauca, con su fuerza y diversidad tiene una de las tres vitales economías del país, es uno de los principales ejes del turismo de negocios, debido a su oferta cultural, infraestructura, conectividad aérea y terrestre, e instalaciones para la realización de eventos.

Recursos Humanos: En el año 2022 el sector generó 1.25 millones de empleos, es decir 5.6% del total de empleos en el país, superando así los datos globales a 2019.

El valle del Cauca en 2018 se encontró que el 80,36% de los empleos generados por sector turístico a nivel regional se ubican en la ciudad de Cali, el 6,04% en el municipio de Cartago, el 5,92% en el municipio de Guadalajara de Buga, el 3,39% en Tuluá y el 4,06% en municipios como Buenaventura, Palmira, El Cerrito, Yumbo, Roldanillo y Bugalagrande.

Se estima que el sector turístico regional empleó un volumen de 12.561 personas en el Valle de Cauca. De estos, de los cuales el 52,5% se encontró trabajando en agencias de viajes y operadoras; el 37,4% en establecimientos de alojamiento; el 5,3% en empresas de transporte y el 4,8% empresas de provisión de alimentos.

El nivel formativo del personal empleado en las empresas prestadoras de servicios turísticos del Valle del Cauca puede afirmarse que el 48,5% tienen una formación igual o inferior al título de bachiller; el 34,1% de los empleados cuentan con un nivel de formación técnica o tecnológica; el 17,5% tiene una formación universitaria y solo el 0,2% de los trabajadores del sector a nivel regional tienen un título de posgrado o superior. En cuanto a la formación en una segunda lengua, se encontró que el 19% de los trabajadores dentro del sector hablan el idioma inglés, mientras el 79,5% no dominan el idioma.

Factores Avanzados

Infraestructura Multimodal: los datos aportados por Invest Pacific a finales del año 2022, constatan que el departamento del Valle del Cauca, es una zona multimodal del país, pues posee el aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón con 90 vuelos semanales que conectan al país con Estados Unidos, Sudamérica y Europa, más de 30 vuelos diarios a Bogotá ciudad capital del país. También cuenta con el puerto más importante en el país sobre el Océano Pacífico, en Buenaventura ciudad con el área portuaria más grande en Colombia conecta con más de 50 puertos en el mundo, atendiendo eficientemente el 65% de la demanda interna, con cinco terminales que tienen inversión europea y asiática otorgándole buen acceso a la cuenca del pacífico.

El valle del Cauca mueve el 30% de lo que Colombia exporta por zonas francas, cuenta con siete de ellas en su territorio, en la ciudad de Cali, capital del departamento se ubica Zonamerica que es la primera zona franca del país especializada en tecnología y servicios. Con la red vial del departamento, de más de 830 kilómetros de carreteras de primer nivel se puede conectar con todo el país, también se destaca por tener buena conectividad de internet y banda

ancha, gracias a que conecta directamente con el cable submarino del pacifico y a la red autónoma de fibra óptica.

Tecnología, Ciencia e Innovación: la economía en el Valle del cauca es integrada por varios sectores, rica en su variedad, con un dinamismo en alza, a tal punto que los últimos cuatro años está se ha destacado por sobrepasar el promedio nacional, cuenta con un desarrollo tecnológico activo, es el tercer departamento con mayor número de grupos de investigación reconocidos por Colciencias, tiene siete universidades con acreditación de alta calidad.

En un entorno de negocios en donde la competitividad está altamente vinculada a la conectividad, la innovación y la tecnología, Cali figura a la vanguardia de importantes avances y desarrollos que la convierten en un atractivo epicentro para la promoción de nuevos negocios y para la apertura de oportunidades que generan progreso. No en vano, la capital del Valle del Cauca es considerada como estratégica para la tercerización de servicios y para la instalación de importantes proyectos que buscan posicionar el turismo y la creatividad en potencia de los caleños.

Los avances de Cali en materia de innovación, servicios y tecnología contribuyen a lograr importantes resultados en materia de atracción de inversiones. A esto se suma el fortalecido ecosistema de emprendimiento con el que cuenta la ciudad y la riqueza cultural que se refleja en la gran diversidad de empresas que giran en torno a la creatividad. Cali cuenta con tecnologías de punta tales como la biotecnología, la telemática, la robótica, la microelectrónica, la ciencia de nuevos materiales, en la perspectiva de lograr mejores niveles de productividad industrial y agroindustrial

Costos competitivos: El Valle del Cauca y su capital Cali los empresarios que invierten en el departamento logran mejores resultados económicos a un menor costo. Cali se destaca por su excelente relación costo beneficio, pues tiene los precios de venta y arriendo del sector inmobiliario más competitivo del mercado nacional. A esto, se le suma el hecho de que la ciudad posee uno de los costos de mano de obra más bajos entre las principales ciudades de Latinoamérica, por debajo de urbes como Bogotá, Lima, Quito, Santiago, Ciudad de México, entre otras.

Con la movilización de más de 400.000 pasajeros vía aérea durante el 2019, Cali se fortalece como destino turístico nacional e internacional, gracias a la llegada de nuevas rutas de bajo costo al Valle del Cauca. Según cifras de Cotelco, la ocupación hotelera en Cali se ubicó en 56,3% en 2018, superior a la del Valle del Cauca (53,6%). A su vez, la participación de huéspedes extranjeros en Cali pasó de 23,7% en 2017 a 28,1% en 2018, y la del Valle del Cauca

de 18,9% a 23,6%. Asimismo, la cifra de pasajeros internacionales movilizados por el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón creció 10,4% anual en 2018.

Encadenamiento productivo, clúster, sectores conexos de apoyo y redes.

Las alianzas son una respuesta a la globalización; las grandes empresas se fusionan para ser más eficaces y competitivas y las pequeñas para sobrevivir, esto sin olvidar la identidad de valores que respecta a cada compañía y sin olvidar el tema de la tecnología que se vuelve fundamental, con la idea de generar más utilidades, mediante una mejor capacidad de negociación y una mayor productividad de los empleados, resaltamos algunas estructuras organizacionales asociativas del sector, redes y organismos de apoyo, como:

- Aviatur, presta todo su apoyo en áreas administrativas como la contabilidad entre otras, y la pequeña se concentra en la parte comercial; así se reducen costo y se mejora la productividad.
- Grupo VDT, es una de las alianzas más importantes pues se ha acordado, un consolidador aéreo que permite gestionar tiquetes aéreos, hospedaje, transfer y otros servicios para crear una oferta personalizada las 24/7.
- ANATO: La Asociación Colombiana De Agencias De Viajes Y Turismo, es un aliado estratégico en el desarrollo y promoción del sector.
- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabaja en torno a la gestión de políticas generales de desarrollo económico y social del país, en relación a la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos en general, desarrollo tecnológico, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo
- Amplia cobertura con hoteles reconocidos, como por ejemplo hoteles EM HOTELS, Playa Club, Dorado, Faranda, Decameron, Estelar, Meliá, Sonesta, GHL, entre otros.
- Secretaria de turismo de Cali.

Cadena productiva del sector de agencia de viajes *Conocelo*.

- **Proveedores:**
 - ❖ Aerolíneas
 - ❖ Mayoristas de turismo

- ❖ Agencias operadoras
 - ❖ Empresas de transporte
 - ❖ Empresas captadoras de ahorro
 - ❖ Guías de turismo
 - ❖ Establecimientos de alojamiento
 - ❖ Operadores profesionales de congresos, de convenciones o ferias.
 - ❖ Establecimientos de gastronomía, bares, y negocios similares, museos, etc.
-
- **Producto:** Destinos garantizados, experiencia grupal o individual, comodidad, facilidad de pago, amplia cobertura de lugares y de servicios.
 - **Comercialización:** Por referidos (voz a voz), internet, divulgación por medios impresos y audiovisuales, publicidad pagada.
 - **Consumidor final:** Personas con deseos de viajar, familias, parejas, personas que deseen viajar solas, personas de estrato 1, 2,3 y 4.

Encadenamiento productivo, sectores conexos de apoyo y redes:

- ❖ LATAM Airlines
- ❖ Avianca
- ❖ Wingo
- ❖ Click
- ❖ Iberia
- ❖ Terra Mayorista

- ❖ Hoturis Mayorista
- ❖ Paraiso World
- ❖ Grupo VDT
- ❖ Paraiso aventura
- ❖ Dasam tour
- ❖ Tiempo de viajar
- ❖ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- ❖ Cotelco
- ❖ Anato

Demanda interna

Teniendo en cuenta que la demanda es un conjunto de atributos, valores, servicios y productos que el mercado, siendo nuestro público objetivo, requieren a los operadores turísticos para satisfacer determinadas necesidades de esparcimiento ofreciendo productos y servicios que supone además la existencia de un conjunto de espacios geográficos y lugares donde se realizan estos servicios, todo lo cual sucede en el marco de un libre juego de oferta y demanda. Teniendo en cuenta datos de la Asociación Colombiana de agencias de viajes y turismo, (Anato) el número de viajeros que compraron sus tiquetes aumento entre el 120% y 125% en relación al 2019 previamente a la llegada de la pandemia de covid-19, representando en pasajeros 32.5 y 33.9 millones de ellos.

El internet en Colombia y el mundo se ha convertido en herramienta fundamental para la economía y desarrollo de los países, la elevada utilización del internet en el continente, 418 millones de usuarios que representan el 64 por ciento de su población, contribuyó a que las ventas de viajes en línea alcanzarán 40.500 millones de dólares en 2019 con un crecimiento del 15 por ciento. Para el 2023, Euromonitor pronostico que la población latinoamericana alcanzaría los 603 millones de usuarios en internet, obteniendo un crecimiento del 3,4 por ciento.

Lo que nos muestra lo anterior es la gran oportunidad que se puede aprovechar por parte de Conócelo al implementar sus nuevas tecnologías, como su software que permite que las

personas se sientan más seguras y planifiquen sus vacaciones en el menor tiempo posible ello sin dejar de lado el respaldo al servicio que en reclamaciones y tramites postventa y servicio, puedan generarse como los vividos en el tiempo de pandemia en los que los compradores directos en las agencias de viaje tuvieron soluciones y alivios en los tramites a seguir por servicios no prestados y reclamaciones.

Estrategia estructura y rivalidad del sector turismo en Colombia y el Valle del Cauca.

Colombia es el segundo país más biodiverso en el mundo

La biodiversidad de Colombia posee uno de los índices más altos a nivel mundial, tanto es así que el Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente ha incluido al país en la lista de los diecisiete megadiversos. Dichos índices son más altos en la región andina, siendo seguida por la región amazónica. El territorio del país alberga 59 áreas protegidas designadas a nivel nacional También contiene 311 tipos de ecosistemas costeros y continentales Colombia es el país con más territorio de páramos en el mundo; más del 60 % del ecosistema andino colombiano está clasificado como páramo. Así mismo, acoge dos puntos calientes de biodiversidad; los Andes Tropicales y Tumbes-Chocó-Magdalena.

En 2019, según el Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia, 62 829 especies estaban registradas en el país, y de ellas más de 9000 son consideradas especies endémicas. El país ocupa la primera posición en el mundo en número de especies de orquídeas y aves, la segunda posición en plantas, anfibios, mariposas y peces de agua dulce, tercer lugar en especies de palmeras y reptiles y el cuarto lugar en la biodiversidad de mamíferos. En el informe de WWF, cerca de la mitad de los ecosistemas que existen en Colombia se encuentran en estado crítico o en peligro. Asimismo, de 1853 especies de plantas evaluadas, 665 (36 %) se encuentran amenazadas y en peligro de extinción, mientras que, de 284 especies de animales terrestres evaluados, 41 están en peligro crítico, 112 amenazadas y 131 son considerados vulnerables.

Desde 1998, el Instituto Humboldt de Recursos Biológicos ha estado recolectando muestras de biodiversidad. A partir de 2014, 469 muestras, que representan alrededor de 2530 especies de 1289 géneros, y 323 familias de la biodiversidad colombiana se han almacenado en sus archivos. Colombia fue escogido como uno de los 20 países preferidos en el mundo para hacer viajes en Readers' Choice Awards 2019, encuesta que se realiza entre 600.000 lectores de la revista especializada Condé Nast Traveler.

El país quedó en el puesto 16, con una puntuación de 89,41 sobre 100. Con Perú (sexto lugar), fueron los únicos del continente americano que entraron al listado. En el cuanto a los atractivos ambientales, el año 2019 Colombia se llevó por tercera vez consecutiva el primer puesto en el Global Big Day, la competencia internacional de conteo de aves más importante del mundo, al registrar 1.590 pájaros, 41 más que en 2018. La ciudad de Cali y el Valle del cauca han trabajado para destacarse y ejercer una gran participación de las proyecciones develadas a partir de estos reconocimientos y la gestión para promover el turismo que se realiza a nivel país.

• **Estrategia y estructura de las empresas locales.**

Las agencias de viajes, operadores turísticos y asesores freelance en el valle del cauca son agentes que convergen para dinamizar el sector y la economía del departamento, existe una gran oferta de estos la cual no es tan variada en aspectos de producto puesto que comercializan los paquetes o destinos ya destacados y promocionados a nivel nacional e internacional, como destino turístico en nuestra región; los diferentes climas y paisajes que se pueden encontrar en el valle del cauca observamos un tipo de especialización en el destino y operación del mismo de carácter nativo(producción y operación de personas de la región), lo cual no suele ser muy profesional en cuanto a la técnica pero sí en sentido cultural y de sostenibilidad de los destinos, esta plaza es muy atractiva para el mercado extranjero en oferta, por la inclinación del turista hacia estos destinos nativos, la reciprocidad, agradecimiento ante el mismo y el servicio que se les brinda.

• **Metas**

Las empresas en el valle del cauca están comprometidas con el turismo como motor de desarrollo para la región y generador de paz, sus expectativas logran alinearse con las metas y necesidades reportadas por la secretaría de turismo y los proveedores nacionales.

• **Rivalidad doméstica**

La rivalidad en el sector está marcada por la estrategia de precios y la relación de esta con el servicio. Las empresas proveedoras buscan cada día flexibilizar los servicios de modo que se ajusten perfectamente a las exigencias del usuario. En el caso de las aerolíneas: buscan mejorar la conectividad, dinamizar las tarifas con productos nuevos o reestructurados como el caso de los viajes xs, o basic, tarifas 2x1, descuentos, vuelos chárteres nocturnos, últimas sillas etc.

Las agencias mayoristas se esfuerzan por realizar mejores y más convenios a nivel nacional e internacional, lograr exclusividad en algunas zonas que pueden considerarse nichos y

desarrollarlos como destino. Incentivan constantemente la fuerza comercial de planta y freelance, muchas optan por programas de venta que mejoren la tarifa o el porcentaje comisionable, flexibilizan las reservas, concursos, cortesías, premios por ventas, etc.

Las cadenas hoteleras, ofrecen servicios de turismo empaquetados todos los componentes de la excursión o viaje (transporte, hospedaje, alimentación, tours y traslados) logrando maximizar sus ganancias, minimizar el desgaste del cliente y los usuarios a la vez que mejora la experiencia de viaje.

Transporte terrestre: el gremio de transporte especial tiene una tarifa de operación mínima unificada pero las rutas, paradas, vehículo entre otras variables permiten la variación y rivalidad en cuanto a los precios del servicio.

Las empresas en este sector constantemente desarrollan su actividad enfocados en asegurar la demanda de la mano de la oferta comercial adecuada en cuanto a precios y servicio por lo general los precios varían hasta en un 20% máximo para el consumidor final. Podemos observar estrategias de integración vertical hacia adelante y hacia atrás mayormente, lo que permite mejorar utilidades, dinamizar la oferta y asegurar la participación del mercado.

• **Formación de nuevas empresas.**

El sector turismo en general está en auge, goza de buena demanda y excelentes ofertas, por lo cual es constante la formación de nuevas empresas, dada por la introducción de nuevas compañías aéreas, convenios para la conectividad, frecuencias de viaje, la excelente promoción del sector y el fomento empresarial con la política fiscal actual y las ventajas comparativas, salvo la expectativa a nivel mundial que puso en jaque a varios sectores entre ellos el turismo, La pandemia Covid -19 y a otros eventos de este tipo que puedan presentarse de manera inesperada y que generar tal impacto.

Papel del Gobierno

Actualmente el Gobierno saliente y entrante concuerdan de hacer del turismo colombiano un producto bandera de tipo exportación y su accionar se orienta en reformas tecnológicas transversales y longitudinales. Uno de los principales objetivos del Gobierno es dejar la producción de servicios turísticos por encima de los rangos de consumo. Por otra parte, otra meta planteada es aumentar la renovación de las plataformas tecnológicas del sector productivo a fin de lograr consolidación en temas como el comercio electrónico. La gobernación del Valle del Cauca a través de diversos programas busca catapultarse como la región con mayor potencial turístico en Colombia. Entre esos programas se encuentra “Pueblos mágicos”, una

iniciativa mexicana que viene siendo replicada en el Valle del Cauca con el fin de atraer más turistas.

De igual forma, la gobernación constituyó Innovatur, el cual es un proyecto de ciencia, tecnología e innovación liderado por la Secretaría de Turismo del Valle, creado con el objetivo de orientar y fomentar la innovación de las empresas del sector turístico en la región, incrementando su productividad a través del turismo inteligente. El proyecto turismo al barrio que tiene como piloto el barrio Siloé, el cual ha tenido un desarrollo y participación notable de la comunidad, también tiene un componente de reivindicación social, al motivar e incluir a población generalmente joven en situación de conflicto.

Papel de la casualidad (azar)

- Pueden enfrentar pandemias, como la que existió recientemente, que se propago por todo el mundo, requirió de cierto cuidado, estando fuera del control de empresas y personas, afectando no solo la economía mundial, también a esta organización, impidiendo en este caso, la posibilidad de viajar.
- El clima puede ser también un factor, que puede retrasar o impedir un viaje.
- Cambios en la ley que signifique ajustes, tanto en la tramitación de documentación como en novedades en las formas y requisitos de viaje.

COYUNTURA

EL COVID DESDE EL TURISMO HACIA EL ENTORNO.

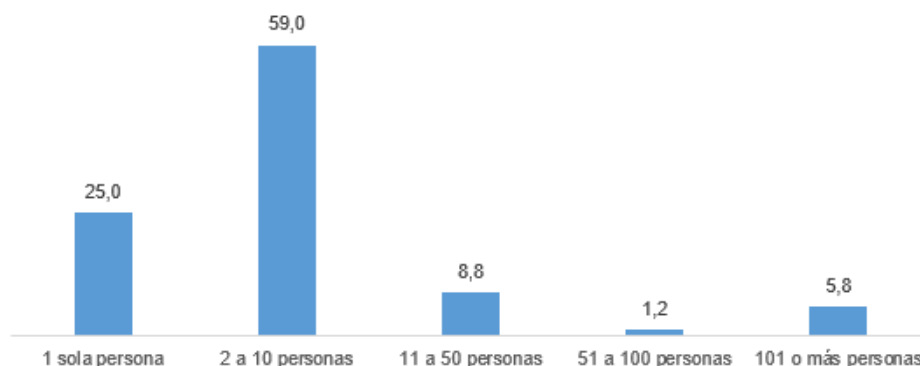
El 31 de diciembre de 2019 Wuhan, China, dio a conocer oficialmente el primer caso de enfermedad por coronavirus, Covid-19. La enfermedad en sus inicios se relacionó con una gripa ocasional, pero al poco tiempo se comprobó su verdadera peligrosidad, desde aquel primer caso el número de casos confirmados creció exponencialmente causando impactos incalculables y más allá de las vidas humanas perdidas, colocando a otras en riesgo de perderse y precarizadas por el daño colateral de la pandemia, transformo la realidad conocida dejando la humanidad y el universo entero en un momento de trance cargado de incertidumbre. El brote de la enfermedad ha tenido consecuencias sociales, culturales y económicas devastadoras, a nivel político puso a improvisar a sus actores con consecuencias localizadas y en prospectiva para nuestro país y otros de la estratosfera cercana de tipo crítico. El medio ambiente natural vive un receso acompañado de regeneración y en algunos casos parece reinventarse frente al uso y abuso del ser humano.

Colombia reportó el 6 de marzo de 2020 el primer caso formal de covid-19 y como medida de contención del covid-19 el Gobierno impidió el ingreso de turistas extranjeros al país a partir del 16 de marzo, decretó el estado de emergencia. La movilidad de la población se redujo al mínimo, se cerraron las fronteras y la población tuvo que confinarse en sus hogares con el fin de controlar la propagación del coronavirus. En consecuencia, el sector turístico, tan dependiente de la movilidad entró en un estado de inactividad casi total, viajar se convirtió en una actividad de alto riesgo y prohibida en el mundo pues fue la principal forma de propagación del virus. Así, la cancelación de vuelos, cierre de aeropuertos, terminales, cierre de ciudades y poblaciones, tuvo repercusiones negativas en la sociedad y todos los sectores de la economía, especialmente el sector turístico objeto de este estudio y a todos los agentes que hacen parte de la cadena de suministro como: transporte, restaurantes, agencias de viajes, alojamiento en general, entre otros.

Las políticas, planes públicos y la ola de emprendimientos relacionados con servicios turísticos y el crecimiento en el flujo de turistas nacionales e internacionales, habían favorecido la dinámica de generación de empleo del mercado laboral turístico en Colombia, según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE 2019, había una tendencia creciente, al pasar de un promedio de 889.770 personas ocupadas en el sector en 2007 a un promedio de 1.655.384 personas en el 2019, lo cual equivale a un aumento de 86,0%. hoy estas empresas experimentan pérdidas hasta del 98%, afectando severamente el empleo directo e indirecto a término indefinido.

El 85% de los establecimientos de turismo en el país son micro y pequeñas empresas que generan en su mayoría hasta 10 empleos y debido a la coyuntura no cuentan con suficiente flujo de caja como para mantenerse a flote, solo disponen de recursos líquidos para pagar algunas primeras semanas de nómina. Según un estudio mundial de JP Morgan Chase, la mayoría de las pymes no soportan el peso de los gastos por más de 27 días, agencias, transportadores, hoteles, restaurantes, bares, cafeterías y establecimientos que dependen de la circulación de personas son las de mayor riesgo de quebrarse y cerrar sus puertas durante y post pandemia.

Figura 5
Población ocupada - Alojamiento y Servicio de comida

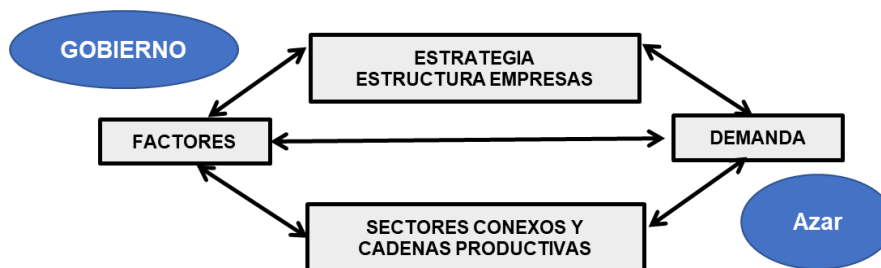


Fuente: GEIH 2019. Se considera una empresa con un solo empleado, si reportan ser cuenta propia o la empresa donde trabaja es de una persona.

El turismo ha contribuido a la recuperación económica, social y cultural de varios países en tiempos de crisis, la amenaza vivida con la pandemia logro detenerlo, pero no acabarlo, está floreciendo y trae consigo nuevos retos soluciones de corto, mediano y largo plazo se vienen desarrollando, la forma o el estilo de vida ha cambiado esto incluye la forma misma de viajar; por lo que se está viviendo y se venía proyectando los expertos y las encuestas en general hablan de la necesidad de un turismo conectado a la naturaleza, sostenible, de experiencias y con sentido social. Anteriormente la bioseguridad parecía implícita o no era un determinante a la hora de viajar, por ahora y mientras haya memoria de lo vivido con el Covid- 19, seguro será un condicionante de la actividad.

Un sector resiliente y actualmente muy golpeado, pues pasada la pandemia ha tenido que enfrentarse a desafíos sociales que desencadenaron protestas en todo el país y que en la ciudad de Cali tuvieron su epicentro, paralizándola nuevamente, cuando todo parecía restablecerse se enfrenta a una economía al borde de la crisis, alentada por las externalidades de la guerra entre Rusia y Ucrania, el fortalecimiento del dólar frente al peso, la alta inflación con las elevadas tasas de interés en el ejercicio histórico y ambiguo de controlarla y para completar el martirio, se desata una ola de sece de operaciones de sus principales proveedores aerolíneas de bajo costo como Inter jet, Viva air y Ultra air con afectación directa en el mercado latinoamericano y especialmente en Cali.

Figura 6
Diamante Competitivo



Fuente: M. Porter (1985).

CINCO FUERZAS DE PORTER

El pensamiento estratégico consiste de acuerdo con Michael Porter en plantearse dos preguntas críticas: ¿Cuál es la estructura de la industria en la que uno está inmerso y cuál es la posible evolución en el tiempo? ¿Cuál es la posición relativa de su compañía dentro de esa industria? El enfoque de las cinco fuerzas busca respuesta a estas preguntas, ya que, la planeación estratégica que realizará la empresa se basa en el conocimiento que tiene de sí misma. La primera respuesta permitirá saber si el segmento de la industria o mercado en que se está compitiendo es o no es atractivo, con las consecuencias que esto implica que puede ir desde salirse o quedarse en esta industria o encontrar la forma de redefinirla. La segunda respuesta le permitirá saber si nuestra posición es de fortaleza o debilidad en la industria independientemente de que esta sea o no atractiva. Ambas respuestas se encuentran en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya que el equilibrio entre éstas determina el atractivo de una industria y la rentabilidad en el largo plazo. Porter (1991, p58)

Porter (2008) considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. De igual manera sostiene que: la estrategia competitiva, debe de ser fruto, de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios, tanto en el ámbito nacional como internacional; añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

Rivalidad entre los competidores

❖ Número de competidores

En el sector del turismo, observamos que esta fuerza tiene un nivel alto. En el mercado podemos encontrar gran cantidad y variedad de agencias de viaje, que ofrecen paquetes vacacionales, completos y cada vez de mejor calidad, pero hay un componente de tipo tecnológico comercial, cada vez más importante, que hace que la competencia sea cada vez más exigente y es el de las compras online.

Durante la pandemia y los confinamientos, las personas en Colombia sucumbieron en el mundo on line para realizar la compra de productos y servicios mediante el comercio electrónico, esa nueva realidad hizo que el comercio electrónico tomara mucha más fuerza en la cotidianidad de los colombianos. Para 2020, el comercio electrónico creció 53% en Colombia y se espera que hacia 2025 incremente 74%, representando 18% del crecimiento total de las ventas en retail del país. Así lo concluye un estudio realizado por Euromonitor International y que fue desarrollado para Google sobre el futuro del retail en Colombia.

❖ **Diversidad de competidores**

Esta fuerza tiene un nivel alto debido a las constantes reformas que adoptan las agencias de turismo para generar experiencias inolvidables y los mejores paquetes posibles, haciendo que los clientes tengan diversidad a la hora de escoger. Existen, pequeñas medianas y grandes empresas, las cuales logran objetivos diferentes, y esto gracias también a cómo analizan el mercado y el rápido avance que en estos momentos enfrenta el mundo. Las pequeñas empresas, por ejemplo, tienen la habilidad de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías en sus negocios, atender nichos de mercado; Esta es la era en la que las empresas se están conectando rápidamente en línea.

❖ **Crecimiento del sector**

Esta tercera fuerza tiene un nivel alto hablando de los últimos años ya que el sector del turismo ha aumentado en Colombia debido a su diversidad y la confianza que generó el país últimamente en los turistas. Han pasado más de siete años desde que el sector turístico pasó de ser el gran desafío del Gobierno Nacional a convertirse en uno de los principales jalonadores de la economía en el país.

Desde 2015, el valor agregado turístico nacional ha experimentado un impresionante crecimiento del 31%. El sector ha demostrado su fortaleza al ascender siete puestos en el índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial entre 2017 (puesto 62 / 136) y 2019 (55 / 140). En el año 2018, el turismo generó más de 1,9 millones de empleos,

marcando un aumento significativo del 3,7% en comparación con 2017 y representando el 8,8% del total de empleos del país.

En 2019, el sector turístico alcanzó hitos notables, como un récord del 57,8% en ocupación hotelera, un crecimiento del 3,7% en los ingresos nominales de las agencias de viajes, un notable aumento del 10,6% en los ingresos de los hoteles, y una mejora significativa en la conectividad internacional con la apertura de 17 nuevas rutas y 39 nuevas frecuencias internacionales. Además, la cantidad de pasajeros movilizados nacional e internacionalmente alcanzó la cifra impresionante de 41,2 millones.

Aunque el sector experimentó desafíos sin precedentes durante el período 2020-21 debido al impacto de la pandemia de COVID-19, Los datos de la Cuenta Satélite de Turismo, según el reporte del DANE, revelan que al finalizar el año 2022, el sector turístico ha incrementado su contribución a la economía colombiana, alcanzando el 2,1%. Este valor representa un aumento notable de 0,4 puntos porcentuales en comparación con el año anterior, 2021, donde su participación fue del 1,7%. Es evidente que el sector turístico ha experimentado una recuperación significativa.

A pesar de este crecimiento, es importante señalar que aún se encuentra ligeramente por debajo del registro de 2019, un año de referencia para el sector. En 2019, la contribución del turismo a la economía colombiana alcanzó el 2,6%, marcando un punto alto en su impacto económico.

En cuanto al tráfico aéreo internacional de pasajeros en Colombia para 2023, con cálculos de ANATO, de acuerdo a datos de la Aeronáutica Civil se ha vivido un crecimiento significativo durante los primeros ocho meses del año. Entre enero y agosto, se registraron 12.531.144 pasajeros en vuelos internacionales, lo que representa un aumento del 29% en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Además, en agosto se observó un crecimiento del 34% en comparación con el mismo mes del año pasado, con 1.862.477 pasajeros transitando por los aeropuertos colombianos. Estas cifras demuestran la recuperación y el impulso que ha experimentado el tráfico aéreo internacional en el país, lo cual es una buena noticia para la industria de los viajes y el turismo.

Es importante resaltar que, a nivel global, el tráfico aéreo internacional ha presentado una disminución del 11,5% en agosto en comparación con el mismo mes en 2019, según datos proporcionados por la IATA. Esto refleja que muchas regiones del mundo, como Asia-Pacífico, África, Europa y Medio Oriente, aún no han logrado recuperar sus niveles de tráfico aéreo previos a la pandemia.

En contraste, Colombia ha logrado no solo recuperarse, sino también mantener una senda de crecimiento en el tráfico aéreo internacional. Esto puede ser atribuido a la fortaleza de la industria turística del país, que ha sido clave para atraer a aerolíneas y fortalecer la conectividad con diferentes destinos en el mundo

Estos datos sugieren una tendencia positiva en la recuperación del sector turístico, superando los desafíos del año 2021, pero también señalan que aún hay margen, para recuperar la dinámica marcada para el sector en general durante el 2019.

❖ **Capacidad de diferenciación del producto**

Este factor tiene un nivel alto, en el sector de turismo, tanto en empresas pequeñas, como medianas y las grandes, tienen un producto commodity, pero es en la diferenciación donde se genera un mayor impacto, cada firma genera su identificación de marca, ya sea por el portafolio de servicios, experiencias o por la manera en que sus clientes pueden adquirir sus servicios turísticos.

❖ **Rentabilidad del sector**

El concepto de rentabilidad varía en función del tamaño de la agencia. Mientras que para las grandes redes y las OTA el volumen hace que la suma de pequeños márgenes acabe dando resultado, para las pymes esa fórmula no funciona y deben centrarse en la especialización de los productos más rentables y en la diferenciación a base de servicio. En conclusión, lo más vendido no es lo más rentable.

El principal ejemplo es el tiquete de avión que es el producto menos rentable para la agencia de viajes, pese a ser el más vendido. Mientras que, por el contrario, los paquetes vacacionales lideran el ranking de productos más rentables, y dentro de estos lo son aún más los diseñados a la medida del cliente que los estándares. Por tanto, podemos deducir que este factor posee una fuerza alta entre más especializada sea la experiencia.

❖ **Especialización de activos**

Este factor también posee una fuerza baja ya que la base de las agencias de viajes no solo son sus activos, con sus ganancias estos negocios pueden propiciar la mejor experiencia para el cliente, realizar alianzas, mejores paquetes, buenas aventuras y nuevas experiencias que dependen del mejor encadenamiento y relacionamiento que realice la empresa. Esto tiene que ver

con la relación entre los precios de los productos, las comisiones recibidas de los proveedores y los gastos de gestión que cobra la agencia al cliente.

❖ **Restricciones sociales y de gobierno**

- Es uno de los factores más fuertes ya que, existen muchas regulaciones en este sector, que benefician tanto a empleadores como a clientes, al igual que a las agencias y a la sana competencia, además de la protección a los lugares turísticos, algunos ejemplos de estas políticas son:
- Estar registrado en el registro nacional de turismo, RNT
- Política de competitividad turística: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial
- Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia
- Política de mercadeo y promoción turística: Colombia destino turístico de clase mundial
- Política de turismo cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio
- Política de turismo social.
- Política de turismo sostenible.

Amenaza de nuevos entrantes

❖ **Barreras de Entrada**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada, se entiende por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.

❖ **Diferenciación del producto**

Esta barrera en el sector turístico es alta, debido a que actualmente en el mercado la tendencia está marcada por la amplia información que tienen los consumidores al momento de decidir si obtienen un producto o no. En el sector turístico hace algunos años cuando un turista planificaba un viaje buscaba información en al menos 5 sitios diferentes, hoy en día y según datos de Google Travel la búsqueda se extendió a más de 20 sitios diferentes.

Con la amplia información y promoción disponible actualmente, lograr vender un producto a un precio mayor al promedio hay que necesariamente acudir a la diferenciación,

agregar valor a la experiencia, lo cual trae consigo un gran problema, dado a que a muchas organizaciones les cuesta diferenciarse o no cuentan con los elementos suficientes para hacerlo, poder saber cómo piensa el cliente para poder diferenciarse es una de las formas más efectiva. Todo esto conlleva a cambios que conducen a la incorporación de tecnologías y profesionales con gran capacidad de innovación o la venta de productos commodity, entre otras alternativas.

❖ **Costo de cambio para el cliente**

Esta barrera se ubica en un punto medio, dado que los compradores, normalmente, cambian de proveedor con el objetivo de conseguir precios más bajos, incluso por encima de lograr una mayor calidad en su servicio o producto, y es aquí donde el competidor, obtiene una gran ventaja si tiene un bajo costo de producto que conlleva, a una opción más alta y atractiva de utilidad o a establecer un precio menor al comprador en este sector, aún más cuando este es el factor determinante de compra. Debido a esa múltiple disponibilidad de oferta de los servicios en el sector turístico, desarrolla en los clientes una constante comparación de calidad, precio y desempeño esperado de cara a los costos del cambio.

❖ **Acceso a canales de distribución**

Dentro del marketing turístico, los canales o redes de distribución son la estructura que se forma en un mercado turístico por el conjunto de organizaciones, con el objetivo principal de facilitar y poner a disposición de los posibles compradores los productos de los diferentes fabricantes realizando el cierre de la venta, confirmándola y efectuando su cobro. Esta barrera es baja ya que hoy en día existen diferentes canales de distribución a libre disposición, lo que hace

que incursionar en el sector sea mucho más atractivo dado la facilidad que hay para adaptarse.

Durante muchos años, el acceso a servicios turísticos fue realizado siempre por los intermediarios, ya que los consumidores no tenían conocimiento ni facilidad para acceder a los destinos, a la contratación del transporte, del alojamiento, etc. Actualmente, con el avance de las nuevas tecnologías, la predilección de los sistemas de comercialización B2C y la evolución en este sentido por parte de los usuarios, hace que el acceso a los productos y servicios sea mucho más rápido y fácil.

❖ **Acceso a materias primas**

Esta barrera se clasifica como baja, dado que su efecto sobre el sector turístico es mínimo, principalmente porque los insumos requeridos para su funcionamiento se adquieren fácilmente, ya que constan de, software, equipos de cómputo, equipos de oficina, entre otros. En

cuanto al conocimiento como materia prima, el nivel formativo del personal empleado por las empresas de servicios turísticos, más del 45% tiene una formación igual o inferior al título de bachiller, un 17,5% tiene una formación universitaria y tan solo el 0,2% tiene un título posgrado o superior.

❖ **Acceso a la tecnología**

Hoy en día nadie duda de que tecnología y turismo sean una mezcla perfecta. Esta combinación, además, influye enormemente en la manera en la que viajamos: desde qué destino elegimos para nuestras vacaciones, hasta lo que hacemos cuando estamos allí e incluso en la etapa posterior al viaje. Según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje.

Esta barrera se clasifica como alta, dado que no todas las organizaciones pueden acceder a las diferentes tecnologías que existen y que son empleadas constantemente por las empresas prestadoras de servicios turísticos para mejorar su atractivo de cara al cliente. Entre las múltiples tecnologías se encuentran: el software, consolidadores aéreos, sistemas ERP, CRM, tecnología móvil, la realidad aumentada, el internet de las cosas, asistentes de voz, Big data, Blockchain, redes 5G y todas aquellas innovaciones que surgen y logran optimizar los procesos.

❖ **Protección gubernamental**

Esta barrera de entrada es media, hay ciertas brechas entre la legislación, conocimiento y cumplimiento, pese a que el Gobierno a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en cumplimiento del artículo 69 de la Ley 300 de 1996, promovió la Unidad Sectorial de Normalización de Turismo Sostenible, la cual se ha dedicado a elaborar las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible con la finalidad de dar cumplimiento a los principios de calidad turística y sostenibilidad.

Dentro de los principales requisitos se encuentran identificar la legislación que le es aplicable en los aspectos turísticos, ambientales, culturales, económicos y laborales, definir mecanismos para cumplir con la legislación identificada de manera oportuna, hacer seguimiento periódico al cumplimiento de esta legislación, etc.

Poder de negociación de los proveedores de servicios turísticos

Conocelo, es una agencia de viajes que intermedia en la prestación de servicios y no tienen control absoluto sobre la cadena de valor del turismo; Los proveedores son fundamentales para la comercialización, preparación y desarrollo de paquetes y servicios turísticos. Existe más de 1140 agencias de viajes en la ciudad de Cali, las cuales pueden ser de proveedores en el mercado Vallecaucano y pues se tiene la facilidad de operar con agencias a nivel nacional, todo depende de la confianza, agilidad y servicio de las partes, aun así, el poder de negociación de los proveedores es alto pues ellos manejan la oferta completa según el servicio que brindan, en muchos casos generan economías de escala, están integradas verticalmente en uno o ambos sentidos y/o cuentan con buen musculo financiero. Vale la pena aclarar que este poder sufre variaciones según las condiciones del mercado así:

❖ Número de proveedores existentes en el mercado

Existe una gran cantidad de proveedores estos se dividen en formarles e informarles, para las agencias y asesores freelance es importante comercializar productos y servicios con todas las garantías, por ello trabajan con proveedores formalizados en especial mayoristas, son aproximadamente 90 en la ciudad de Cali con RNT activo, cuentan con un amplio portafolio de rutas y paquetes turísticos, una fuerza comercial experta en turismo emisor y receptor, con muy buenos sistemas de capacitación y desarrollo a nivel interno y externo para potencializar a sus aliados, es decir se integran verticalmente hacia atrás y adelante para lograr economías de escala y experiencias completas al usuario final. Tienen un alto poder de negociación.

❖ Calidad de los bienes y servicios de los proveedores

Los servicios turísticos que ofrecen son de calidad, cuentan con servicio de asistencia viajera en destino y otros valores agregados a la experiencia de viaje y también para el comercializador. Son organismos certificados y están a la vanguardia en los temas, ferias y eventos relacionados con la promoción y desarrollo de nuevos productos o servicios.

❖ Volumen de compra

Es una factor clave, para lograr obtener mayor rentabilidad en productos, para grupos que requieren unos volúmenes importantes en una sola transacción, lo cual otorga mediano poder de negociación a la agencia, permitiéndole optar por el mejor postor en el sector, es bueno aclarar que los proveedores cuentan con ello por eso tienen sus mediciones y rangos para flexibilizar la negociación puede ser en el esquema de precios o ventajas comerciales, permitiéndose conservar un poder medio de negociación en este aspecto.

❖ **Frecuencia de compra**

Los proveedores clasifican a los compradores según su tamaño, clasificación comercial y tipo de cliente, así establecen un rango comisionable para cada clasificación y los beneficios adicionales se establecen a nivel de concursos y reconocimientos a sus clientes paretos. Alto poder de negociación.

❖ **Temporada de compras**

Según la temporada de uso del paquete o servicio turístico, si es en temporada baja, aquellas fechas con poca afluencia turística el poder de negociación lo tiene la agencia operadora de turismo, por el contrario, si el uso será en temporada alta, fechas con mucha afluencia turística el poder de negociación lo tiene el proveedor, para ambas temporadas se ha establecido una tarifa comercial previa y poco flexible a nivel detallista, es un escenario de libre cambio regido por la ley de oferta y demanda, Poder de negociación medio.

❖ **Acuerdos y alianzas estratégicas**

Esta es la mejor manera de ser competitivos en este sector, consolidar acuerdos y alianzas estratégicas entre proveedores y operadoras de turismo, establecer relaciones B2B con el fin de generar relaciones gana-gana. Los proveedores tienen la mitad de la operación por ofrecer a los intermediarios les corresponde aportar el otro 50% que aún se encuentra con el usuario o cliente final.

poder de negociación de los clientes-turistas

Algo muy propio de la idiosincrasia colombiana es el regateo, el descuento o la ñapa todo lo que finalmente se vea reflejado en un mayor beneficio por lo que se compra, lo curioso es que pasa con la mayoría de las personas, independientemente del estrato social al que

pertenezcan, a la procedencia regional, género u edad en fin somos sensibles al precio, unos más que otros y en nuestro caso es bien marcado.

Las principales variables que influyen en el poder de negociación de los clientes:

- **Concentración de clientes potenciales:** En algunos pueblos, regiones, sectores, grupos específicos o nichos de mercado existen muchos clientes potenciales y pocas empresas y asesores dispuestos a ofrecer los servicios y paquetes turísticos, el poder de negociación lo tiene la agencia operadora de turismo. En las ciudades o barrios donde abunda la oferta de agencias el poder de negociación es de los clientes. Debemos tener en cuenta la participación de la tecnología como mediador para que el cliente pueda cotizar, proponer y elegir la mejor opción. En este caso también juega un rol determinante el destino que desee visitar el cliente.
- **Volumen de compra de paquetes y/o servicios turísticos:** Cuando los turistas compran o viajan en grupos consolidados desean comprar paquetes a precios muy competitivos poder de negociación lo tienen los clientes, por lo que pueden conseguir una mejor tarifa. si la búsqueda es individual o en pequeños grupos o personas distintas quieren comprar un paquete turístico el poder de negociación lo tiene la operadora de turismo, esto indica que fácilmente no se obtienen descuento en la compra.
- **Diferenciación del paquete y/o servicio turístico:** Entre más diferenciado u específico sea el servicio o paquete turístico respecto a la oferta y la competencia mayor será el poder de negociación de la operadora de turismo, respecto al cliente. Es muy bueno cuando se puede ajustar la experiencia a los gustos más íntimos, minimalistas o excéntricos del turista lo cual repercute en la calificación y clasificación del servicio y en el precio que el cliente pagara por los mismos. Cuanto menos diferenciado sea la oferta turística, mayor opción y poder de negociación tendrá el turista.
- **Información acerca de los proveedores:** Cuanto menos conoce el turista de la gestión interna del operador y/o el acceso a los proveedores le sea restringido por las condiciones de negociación, menor poder de negociación tendrá el turista,

pero cuando el turista conoce y tiene acceso a la línea de suministro de la agencia operadora, mayor poder de negociación tendrá el turista.

- Identificación de la marca: La marca *Conocelo* es relativamente nueva en el mercado y no ha sido activada, por lo cual no cuenta con reconocimiento que le otorgue gran poder de negociación, contrario a ello, está sujeta al tarifario estandarizado, a proponer e idear nuevas estrategias o rutas que le puedan encaminar en este sentido para ofrecer a los clientes nuevos y diferentes experiencias de viaje. Cuando la marca es reconocida y goza de buen prestigio, hay un costo de ello en el producto y los clientes están dispuestos a pagarlo, el poder de negociación del cliente en estos casos es bajo, con una empresa nueva este pasa a ser medio y alto
- Dependiendo del cliente y su clasificación para la empresa y el sector (freelance, viajero frecuente, cabeza de grupo, etc.

Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos reales o potenciales son todos aquellos que el cliente puede considerar como alternativa para satisfacer sus necesidades, los cuales deben cumplir la misma función, aún en diferente formato al ofrecido por *Conocelo*.

❖ Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.

- Realidad virtual, simuladores de viaje; esta herramienta digital puede ayudar a los viajeros a elegir su próximo destino con mayor facilidad, planificar su visita, completar experiencias en el destino y otras sensaciones que puedan imaginarse, puede pensarse en remplazar el conocimiento de uno u otro sitio, con la intermediación de este medio tecnológico está realmente lejos de sustituir una experiencia real de viaje desde su concepción hasta la realización.
- Club de viajeros
- Páginas de internet y buscadores web
- Páginas de las aerolíneas las cuales ofrecen promociones especiales
- Contacto directo con los hoteles.
- Asesores especializados y capacitados que aseguran la calidad del servicio

Los anteriores se han considerado como productos sustitutos y representan una amenaza media en cuanto a precio/ Calidad.

Modelo De Las Cinco Fuerzas Competitivas

Este modelo es una herramienta de análisis estratégico de gran importancia, desarrollada por el economista Michael Porter en 1979, es muy valiosa para las empresas, pues permite evaluar la competencia en un mercado, comprender la dinámica del mismo y desarrollar una estrategia efectiva que le permita obtener una mejor posición en el mercado.

Este modelo se establece bajo la premisa de que hay cinco fuerzas que influyen en la competencia en un mercado y que determinan la rentabilidad a largo plazo de una empresa, con el análisis de las cinco fuerzas, una empresa puede identificar las oportunidades y amenazas en su mercado y tomar medidas para mejorar su posición competitiva.

Las fuerzas en mención son:

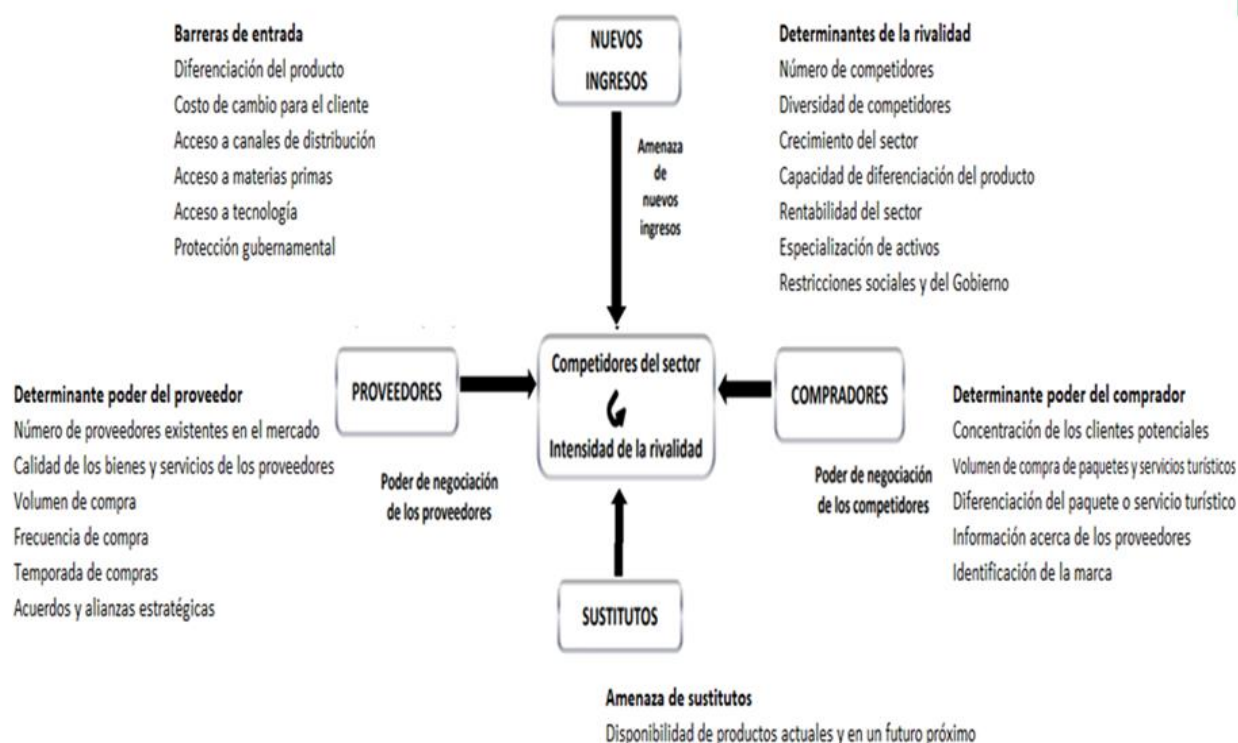
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es la posibilidad de que surjan empresas que ofrezcan productos o servicios que compitan con los de la industria actual, lo que puede reducir el mercado y los beneficios de las empresas existentes. Esta amenaza depende de las barreras de entrada, que son los obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores
- La amenaza de productos o servicios sustitutivos es la posibilidad de que los clientes prefieran productos o servicios que satisfagan la misma necesidad que los de la industria actual, pero de una forma diferente o más eficiente, lo que puede reducir la demanda y los beneficios de las empresas existentes. Esta amenaza depende del precio y la calidad de los productos sustitutivos, que son los factores que determinan la atracción de los clientes hacia ellos.
- El poder de negociación de los proveedores es la capacidad de influir en las condiciones de compra de las empresas de la industria actual, en relación, al precio, calidad, cantidad, plazo, etc. Este poder depende del número y tamaño de los proveedores, que son los factores que determinan el grado de concentración y competencia entre ellos, por ejemplo, el número de opciones disponibles, el nivel de diferenciación, el grado de especialización, etc. También depende del grado de diferenciación de los insumos, que es el nivel de importancia y exclusividad que tienen los productos o servicios que ofrecen los proveedores, como la materia prima, la tecnología, el conocimiento, etc. Además,

depende del costo de cambiar de proveedor, que es el gasto o inconveniente que implica para las empresas cambiar de proveedor.

- El poder de negociación de los clientes es la capacidad de influir en las condiciones de venta de las empresas de la industria actual, considera variables como el precio, la calidad, la cantidad, el servicio, entre otros. Este poder depende del número y tamaño de los clientes, que son los factores que determinan el grado de concentración y competencia entre ellos, el número de compradores potenciales, el volumen de compra, el nivel de diferenciación, el grado de dependencia, etc. También depende del grado de diferenciación de los productos, que es el nivel de importancia y exclusividad que tienen los productos o servicios que ofrecen las empresas de la industria actual, es decir el valor agregado, la funcionalidad, el diseño, la marca.

Figura 7

Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: M. Porter (1985).

Análisis Estructural del Sector Turístico - Cinco Fuerzas Competitivas

El análisis de fuerzas del mercado, desarrollado por Michael Porter, ha demostrado ser una metodología efectiva para comprender el entorno empresarial y generar ventajas competitivas. Esta metodología permite a los empresarios entender las relaciones con otros actores del sector, tomar decisiones y establecer estrategias acordes a ello. El análisis de cinco fuerzas de Porter, nuevos ingresantes, proveedores, competidores de la industria, sustitutos y compradores, se utiliza como parte fundamental del análisis sectorial. Esta herramienta brinda a los consultores y empresarios la capacidad de reflexionar sobre el nivel de atractividad del sector, considerando tanto la rentabilidad como el riesgo asociado. De esta manera, el análisis de

fuerzas del mercado se convierte en una herramienta invaluable para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 12
Análisis Estructural del Sector Turístico - Cinco Fuerzas Competitivas

AGENCIA DE VIAJES <i>CONOCELO</i>		MARCO ESPECIFICO PARA LA AGENCIA DE VIAJES <i>CONOCELO</i>				fecha:
SECTOR: TURISTICO		PEERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR TURISTICO				
		Repulsión		Neutro	Atracción	
		--	-		+	++
1. Barreras de entrada						
Economía e escala	Bajo				X	Alto
Diferenciación del producto	Bajo				X	Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos	X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio	X				Limitado
Necesidades de capital	Bajas	X				Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		X			Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	X				Limitado
Protección gubernamental	Baja			X		Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo				X	Alto
Reacción	Baja				X	Alta
2. Rivalidad entre competidores						
Número de competidores	Grande	X				Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	X				Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X	Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes				X	Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Commodit				X	Especial
Importancia para la corporación	Alta			X		Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X	Alta
3. Barreras de salida						
Especialización de activos	Altos				X	Bajos
Costo de salida	Alto				X	Bajo
Interacción estratégica	Altos				X	Bajos
Barreras emocionales	Altas			X		Bajas
Restricciones sociales y de gobierno	Altas				X	Bajas
4. Poder de los compradores						
Numero de clientes importantes	Bajo				X	Alto
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alta	X				Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		X			Alta

5. Poder de los proveedores					
Numero de proveedores importantes	Bajo			X	Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña			X	Grande
Costo de cambio de los productos del proveedor	Alto			X	Bajo
Posibilidad de integración hacia delante del proveedor	Alta	X			Baja
6.Producto sustitutos					
Disponibilidad d productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	Grande	X			Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y producto sustitutivo	Alta		X		Baja
PERFIL NUMERICO(Suma) Total:		8	3	4	5 12

En un análisis numérico el 53% de variables a considerar dentro de las cinco fuerzas competitivas denotan que el sector es atractivo para participar de él, con un 13% de las variables en estado neutro y el 34% generando repulsión, se hace importante reiterar, el análisis previo de cada una de las cinco fuerzas para una mejor prospectiva y teniendo en cuenta el momento, pues es un sector muy dinámico, en un mundo en constante cambio.

Las barreras de entrada y salida en el sector turístico actualmente son bajas, ya que las necesidades de capital son bajas y el acceso a los canales de distribución es amplio, las agencias de viaje no requieren de una especialización de activos significativa y los costos de salida son bajos. Sin embargo, la interacción estratégica puede generar cierta resistencia a la salida y las barreras emocionales pueden dificultar la decisión de abandonar el mercado.

En general, la industria turística presenta una atracción significativa debido a la rentabilidad del sector y la alta demanda de servicios de viajes. Sin embargo. Las agencias de viajes existentes deben tener en cuenta la rivalidad entre competidores, el poder de los compradores y proveedores, así como la disponibilidad de productos sustitutos para mantener su posición competitiva.

8.2 REFERENCIACIÓN -BENCHMARKING

El benchmarking es una práctica empresarial que implica comparar el rendimiento, procesos y prácticas de una empresa con los de otras organizaciones líderes en la industria. En el caso de la agencia de viajes *Conocelo* en Cali, el benchmarking puede ser una herramienta valiosa para identificar oportunidades de mejora y adoptar las mejores prácticas del sector.

El proceso de benchmarking que se propone para la Agencia de Viajes *Conocelo* es una estrategia clave para evaluar objetivamente su posición competitiva en comparación con la competencia respecto del rendimiento, practicas entre otras factoras.

Para este análisis se toman 3 principales competidores según tipo y área de influencia.

Agencia de viajes Viajando y gozando s.a.s

Ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, cuenta con dos sucursales físicas en centros comerciales al sur y norte de la ciudad, tiene más de 11 años en el mercado, liderada por madre e hijo, han realizado un buen uso de los recursos tecnológicos, redes sociales, página web, toda una estrategia de medios y precios bajos en operación terrestre. ofertan y operan más de 16 pasadías, 8 excursiones y 15 planes aéreos estandarizados, movilizandoo asi aproximadamente 1200 pasajeros por mes.

Cuentan con una amplia planta de personal, catalogados como una familia, para ellos el control de todo lo tiene Dios, en los últimos años han destacado por su estrategia de medios y renovación de imagen. Es una agencia líder en operación y venta de pasadías y excursiones en el valle del cauca.

Agencia de viajes Babilonia

Creada por un par de amigas con experiencia en turismo, expertas en el manejo de Agencias de viajes on line u Otas, como se les conoce en el medio, hace un año decidieron independizarse y crear su propia agencia de viajes virtual, con alta influencia en el oriente de Cali, comercializando pasadías, excursiones, planes aéreos, y viajes a la medida entre otros servicios vinculados al turismo, teniendo a su disposición la oferta de agencias mayoristas.

Agencia de Viajes Tiquetes Va Kanos s.a.s

Nació en el año 2016 en la ciudad de Cali, luego de que su propietaria, Sandra Milena Ospina, cesara labores en la aerolínea Avianca, entonces decidió iniciar su propio negocio en lo que sabía hacer, así complemento la oferta de servicios turísticos. Hoy consolido una agencia de viajes minorista, se trasladó a la ciudad de Jamundí-valle en la Cra 12#10-60 barrio Juan de Ampudia, conserva sus clientes en Cali y genera recomendación en la zona, Ofrece planes completos, asesoría documental, asistencias, cruceros, excursiones terrestres y venta de tiquetes a todo destino.

Figura 8
Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	%	PESO	CONOCELO		VYG		BABILONIA		TIQUETES VA KANOS S.A.S	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
SERVICIO AL CLIENTE	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
EXPERIENCIA DEL PERSONAL	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
RECOMENDACIÓN	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
TRAYECTORIA	7%	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	4	0,28
RED PROVEEDORES	5%	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
RECONOCIMIENTO DE MARCA	8%	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08
FLUJO DE CAJA	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,15
PRECIOS COMPETITIVOS	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
PAGO DE COMISIONES	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
TECNOLOGIA	9%	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27
MARKETING DIGITAL	7%	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	4%	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
TOTAL	100%	1		3,09		3,19		2,29		2,87

Se realiza un análisis de la tabla de factores clave de éxito, considerando los pesos asignados a cada factor y los valores asignados a cada opción de evaluación. En este caso, se asignó un peso relativo a cada factor, lo que indica la importancia relativa de cada uno en el éxito de las empresas. El peso se indica como un porcentaje, luego, se asignó un valor a cada opción de evaluación para cada empresa en relación con ese factor. Estos valores pueden variar de 1 a 4, donde 1 indica un rendimiento inadecuado y 4 indica un rendimiento sobresaliente, se calcula el valor sopesado para cada opción multiplicando el valor asignado por el peso relativo correspondiente.

Finalmente, se suman los valores sopesados para cada empresa en cada factor para obtener una puntuación total. En este análisis, se puede observar que la empresa con la puntuación total más alta es VYG con 3,19 seguida de Conócelo con 3,09, Vakanos con 2,87 y Babilonia con 2,29. de esta manera, según los factores clave de éxito y los pesos asignados, VYG tiene un mejor desempeño general en comparación con las otras empresas evaluadas. A continuación, figura 7 y 8.

Figura 9
Radar de Benchmarking

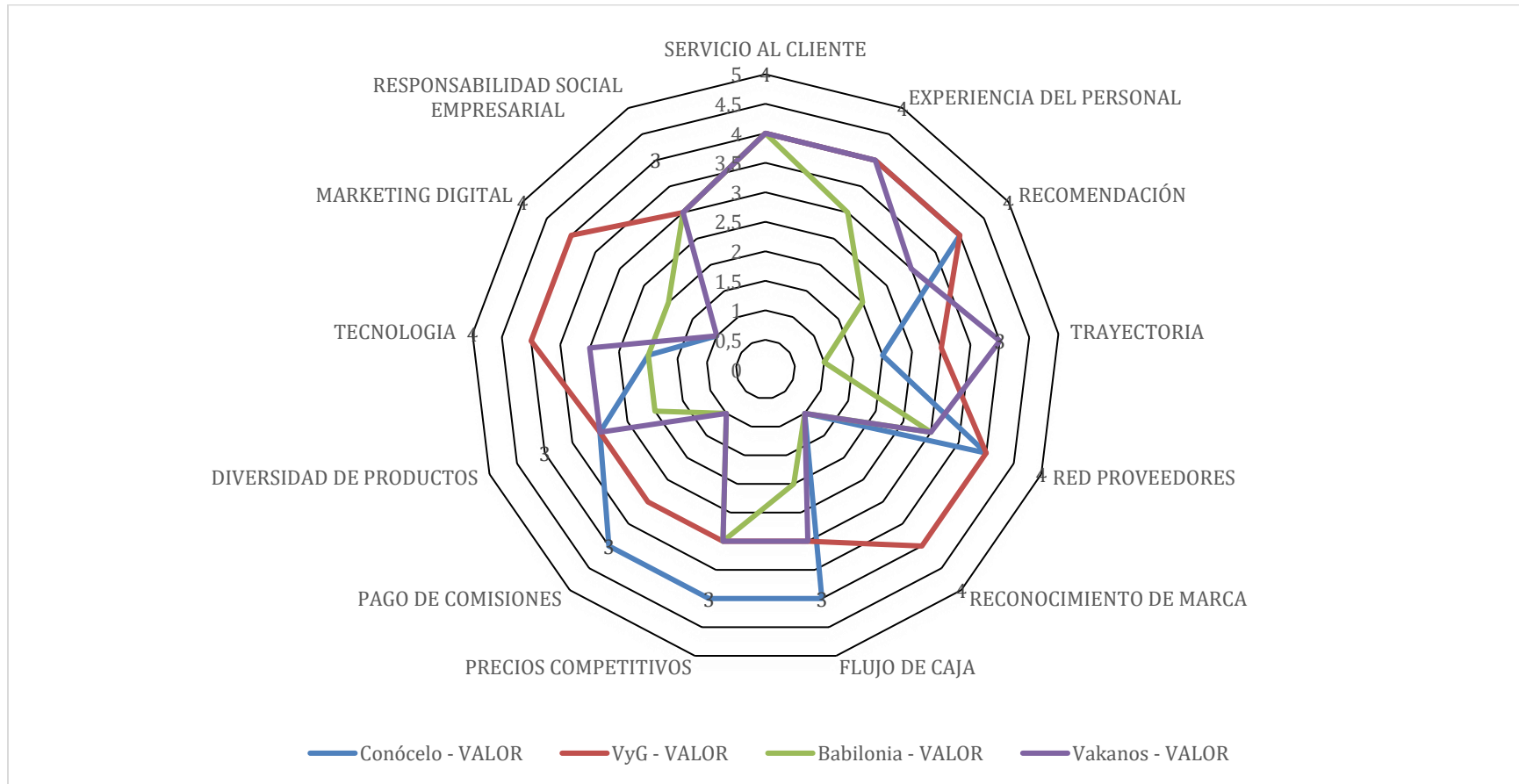
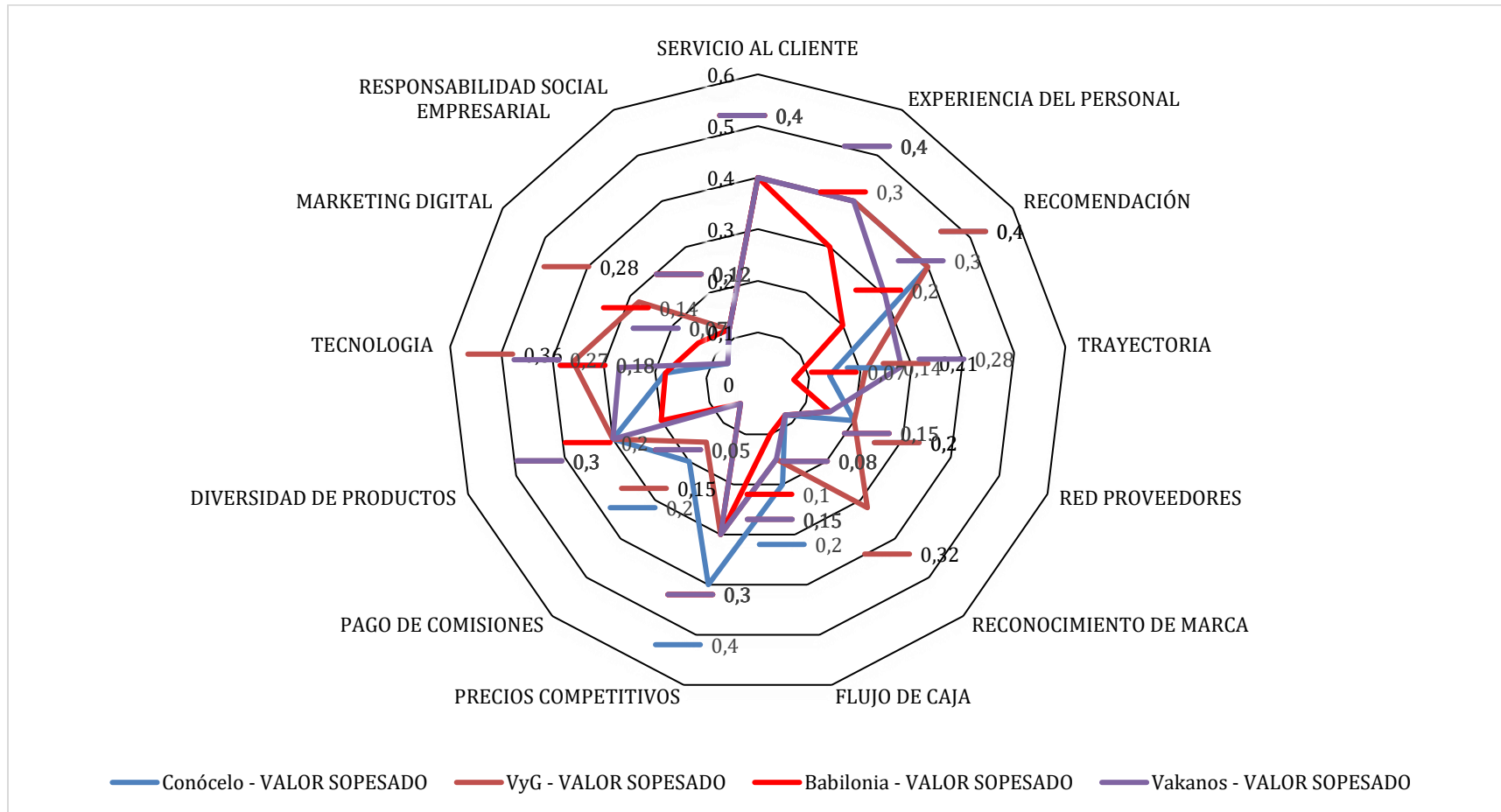


Figura 10
Radar Benchmarking - Valores Sopesados



Análisis interno

El siguiente análisis se realiza teniendo en cuenta el modelo de negocio.

Segmentos de cliente

Se evidencio en los clientes atendidos por *Conocelo*, que están comprendidos y divididos en personas que habitan en los estratos sociales 1, 2 y 3, subdividida en los segmentos sociales que en esta población confluyen. La facilidad para viajar de estas personas comúnmente se ve restringida por el poder adquisitivo, y para acceder a productos optan en gran medida por un plan de financiamiento. La siguientes es la segmentación:

- Grupos Familiares: tienen unas necesidades específicas económicas y financieras, de clasificación de viajeros y acomodación en el destino turísticos.
- Comunidad LGBTIQ+ personas que definen su orientación sexual dentro de esta comunidad, optan por viajar en pareja o grupos, con requerimientos estándar y personalizados en destino.
- Parejas: asequibilidad del destino elegido o plan de viaje que desean.
- Madres y padres cabeza de hogar: personas que deben coordinar puntualmente recursos económicos, destino y tiempo disponible de los futuros viajeros, teniendo toda la responsabilidad emocional, social y económica de sus hijos.
- Grupos de la tercera edad: personas mayores de 59 años pertenecientes al grupo de adultos identificados en cada comuna o barrio que se han integrado con fines sociales y permanecen ávidos de experiencias turísticas, los cuales gozan de beneficios sociales gubernamentales, pensión o aportes familiares para su sustento, promueven los grupos con distintas actividades que redunden en su beneficio.
- Escuelas deportivas: niños, adolescentes y grupos de padres que tienen necesidades puntuales de movilidad, hospedaje, alimentación y asistencia en fechas y destinos según lo requieran las contiendas deportivas en los torneos participantes.

Propuesta de valor

la empresa ofrece como plus principal la intermediación y facilidad de pago en las salidas turísticas que ofrece, también la oportunidad de obtener viajes a la medida, atendiendo necesidades individuales y exclusivas estructurando viajes acordes a los requerimientos de los usuarios. También se tiene disponible una oferta comercial estandarizada mensual con ofertas aéreas, terrestres y pasadías. Se evidencia como propuesta favorable y de buena acogida en el segmento la siguiente.

Destinos prepagados: es una forma de financiar sus próximas vacaciones de manera programada, seleccionando su destino favorito, fecha probable de viaje, con lo cual congelan la tarifa al momento de la elección y se inicia un plan de pagos a gusto del usuario (mensual, quincenal, semanal, días del ahorro o paga diario). La mayor ventaja es la facilidad y comodidad en el recaudo sin costos adicionales, asesoría comercial y asistencia al viajero.

Portafolio de productos

Para la operación diaria y estandarizada se cuenta con una base de pasadías, pasanoches y excursiones terrestres, las cuales tienen programación mensual o trimestral para el caso de excursiones. La operación aérea se realiza con viajes empaquetados y programados con fecha definida o a solicitud del cliente.

Figura 11
Operación por Producto

Servicios	Valor Por Persona	Nume Min Pasajeros	Costo	Total Actividad	12%freelance	%22 Agencia/especiales
Tardes Caleñas	\$135.000	36	\$94.500	\$4.860.000	\$ 16.200	\$ 29.700
Ukumari+Consota	\$195.000	36	\$136.500	\$7.020.000	\$ 23.400	\$ 42.900
Parque del café	\$229.000	36	\$160.300	\$8.244.000	\$ 27.480	\$ 50.380
Magia antioqueña	\$539.000	36	\$377.300	\$19.404.000	\$ 64.680	\$ 118.580
Salento 3D	\$175.000	36	\$122.500	\$6.300.000	\$ 21.000	\$ 38.500
Playa pianguita 2d	\$469.000	36	\$328.300	\$16.884.000	\$ 56.280	\$ 103.180
playa pianguita 2 dias	\$229.000	36	\$160.300	\$8.244.000	\$ 27.480	\$ 50.380
San Cipriano	\$159.000	36	\$111.300	\$5.724.000	\$ 19.080	\$ 34.980
Parque ecoturístico Vayju	\$149.000	36	\$104.300	\$5.364.000	\$ 17.880	\$ 32.780
Lago Calima	\$149.000	36	\$104.300	\$5.364.000	\$ 17.880	\$ 32.780
Puebliando en el quindio	\$309.000	36	\$216.300	\$11.124.000	\$ 37.080	\$ 67.980
Los tubos	\$95.000	36	\$66.500	\$3.420.000	\$ 11.400	\$ 20.900
Salento 3d	\$175.000	36	\$122.500	\$6.300.000	\$ 21.000	\$ 38.500
Alumbrado Quimbaya	\$99.000	36	\$69.300	\$3.564.000	\$ 11.880	\$ 21.780
Consota	\$139.000	36	\$97.300	\$5.004.000	\$ 16.680	\$ 30.580
Coveñas Golfo de Morrosquillo	\$1.099.000	36	\$769.300	\$39.564.000	\$ 131.880	\$ 241.780
Las Bailarinas	\$215.000	36	\$150.500	\$7.740.000	\$ 25.800	\$ 47.300
Medellin y guatape	\$419.000	36	\$293.300	\$15.084.000	\$ 50.280	\$ 92.180
Costa atlantica	\$1.399.000	36	\$979.300	\$50.364.000	\$ 167.880	\$ 307.780
Hacienda napoles,Guatape y medellin	\$649.000	36	\$454.300	\$23.364.000	\$ 77.880	\$ 142.780
Borondo Boyacense	\$719.000	36	\$503.300	\$25.884.000	\$ 86.280	\$ 158.180
Ruta al Sur	\$510.000	36	\$357.000	\$18.360.000	\$ 61.200	\$ 112.200
Tour Capital	\$719.000	36	\$503.300	\$25.884.000	\$ 86.280	\$ 158.180
Totales		36	\$0	\$323.064.000	\$ 1.076.880	\$ 1.974.280

Canal

Los clientes son atendidos de manera personalizada en la casa y/o visita programada, vía telefónica, WhatsApp actualmente no cuenta con página web, que permite una asesoría en línea y obtención servicios en línea como pagos, consulta de cuenta, cotizador, tips de viaje, los beneficios que para la empresa representa el uso del CRM y el ERP que le permita administrar mejor los recursos y relacionarse eficazmente con el cliente. El recaudo se realiza por medio de corresponsales bancarios en Olímpica, Éxito, Super Inter para el caso de Bancolombia, Super Giros y personalmente.

Relación con el cliente

La relación con los clientes se da de manera formal, directa e indirecta con los asesores freelance es de forma indirecta, de forma directa hay un contacto constante con los clientes

mediante llamadas telefónicas, el uso del WhatsApp corporativo, el correo electrónico y las visitas a grupos. Uno de los medios para la adquisición de clientes es la referenciación que realizan los clientes y usuarios actuales.

Actividades Clave

Las actividades que se logran identificar como clave para la empresa fueron conocimiento de la oferta comercial, gestión de compras con los mayoristas de turismo, gestión administrativa, comercial y de recaudo, actividades de mercadeo y servicio como toma de barrios, promoción a grupos etc. el marketing digital y desarrollo del personal.

Recursos Clave

Los recursos fundamentales para Conócelo son el talento humano (RH) en las diferentes áreas, especialmente la comercial, computadoras, internet con plan celular corporativo, celular, fotocopidora e impresora, recursos bancarios, recursos económicos.

Socios Clave

- Agencias de viajes mayoristas: empresas proveedoras de servicios turísticos de gran envergadura, con músculo financiero, poder de negociación y una gran red comercial en todo el sector. Paraíso world, Aliados travel, Comercializadora mayorista, Rioja turismo entre otros en Santiago de Cali.
- Aerolíneas: responsables de la movilidad aérea y el diseño de rutas que permitan mejorar la experiencia de viaje y acercar los destinos. Avianca, Latam, Clic Air, Wingo, Satena a nivel nacional y Singapore Airlines. ANA All Nippon Airways. ANA All Nippon Airways, Cathay Pacific Airways. Emiratos, EVA Air, etc. a nivel internacional.
- Parques temáticos y destinos culturales: Destinos masivos y tradicionales que convocan gran afluente de personas por su tradición, cultura y recomendación (parque del café, Consota, lago calima, santuario de las lajas, etc.)
- Secretarías De Turismo De Cali y otros municipios:

Las Secretaría de Turismo son organismo encargados de liderar la planeación y gestión de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias del Desarrollo Productivo y Comercial del Turismo, impulsando el desarrollo articulado e innovador de diferentes modalidades y

productos turísticos. En asocio con los diferentes actores de la cadena productiva y otros sectores estratégicos para incentivar la generación de ingresos, empleo y emprendimientos con enfoque territorial, poblacional y de sostenibilidad ambiental

- ❖ FONTUR: El artículo 42 de la Ley 300 de 1996 creó el Fondo de Promoción Turística como un instrumento para el manejo de los recursos provenientes de la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo.

Posteriormente, la Ley 1450 de 2011 en su artículo 40 estableció al Fondo de Promoción Turística como un instrumento para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, el cual se ceñiría a los lineamientos de la política turística definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estableciendo a partir de esa fecha que su régimen de contratación es de carácter privado, es decir que se rige por el Código Civil, Código de Comercio y su Manual de Contratación.

Así pues, con la entrada en vigencia de la Ley 1558 de 2012, la denominación del Fondo de Promoción Turística cambió por la del Fondo Nacional de Turismo, y se ordenó su constitución como un patrimonio autónomo, por lo que su administración y vocería fue asumida por la sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. – FIDUCOLDEX S.A., para lo cual se suscribió el Contrato de Fiducia Mercantil No. 137 de 2013, entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la mencionada fiduciaria, quien asumió la administración y vocería del Fondo a partir del 1 de septiembre de 2013.

Adicionalmente, la citada ley en el artículo 22 dispuso que los bienes inmuebles incautados o que les fuere extinguido el derecho de dominio debido a su vinculación con procesos por delitos de narcotráfico, enriquecimiento ilícito, testaferrato y conexos, y los que fueron de propiedad de la antigua Corporación Nacional de Turismo, hoy del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, serán administrados o enajenados por el Fondo Nacional de Turismo

- PROCOLOMBIA es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país a través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios, contacta empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo.

Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios.

Son entidades muy importantes para el desarrollo del sector especialmente para los grandes jugadores, aunque todas sus actividades tienen algún tipo de incidencia positiva o negativa en toda la cadena productiva del turismo.

Estructura de Costos

Los costos más representativos son el pago de reservas en paquetes vacacionales, impuestos y cargos aéreos, la nómina, así como la contratación de servicio especial de transporte, hospedajes, y los costos de publicidad.

Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos proviene de la promoción y venta servicios turísticos, excursiones terrestres, aéreas, paquetes vacacionales, tiquetes aéreos, reservas hoteleras, transporte terrestre de pasajeros y pólizas de asistencia.

Descripción Y Evaluación De La Situación Interna De La Organización

Esta caracterización se realiza teniendo en cuenta el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Diagnostico

Planeación

En la agencia de viajes *Conocelo*, se lleva a cabo la planeación, teniendo en cuenta la consecución de objetivos y metas en pro de cumplir su Misión y llevar a cabo su Visión. La planeación se realiza anualmente, en noviembre del año inmediatamente anterior al de la operación planteada, con lo cual se ha preocupado por tener una oferta de productos turísticos, acorde a su razón de ser, pero en la marcha es flexible, reaccionando al mercado según la oferta y la demanda en la operación, tanto de proveedores como clientes, es ahí donde se suele desviar el rumbo y la razón de ser como operador de turismo, pues siendo una agencia operadora suele tener actividades de asesor freelance buscando cumplir con los tiempos de entrega,

disponibilidad de producto y así garantizar la plena satisfacción del cliente. Sin embargo, este accionar pierde de foco de la operación planteada para la empresa y su línea de negocio.

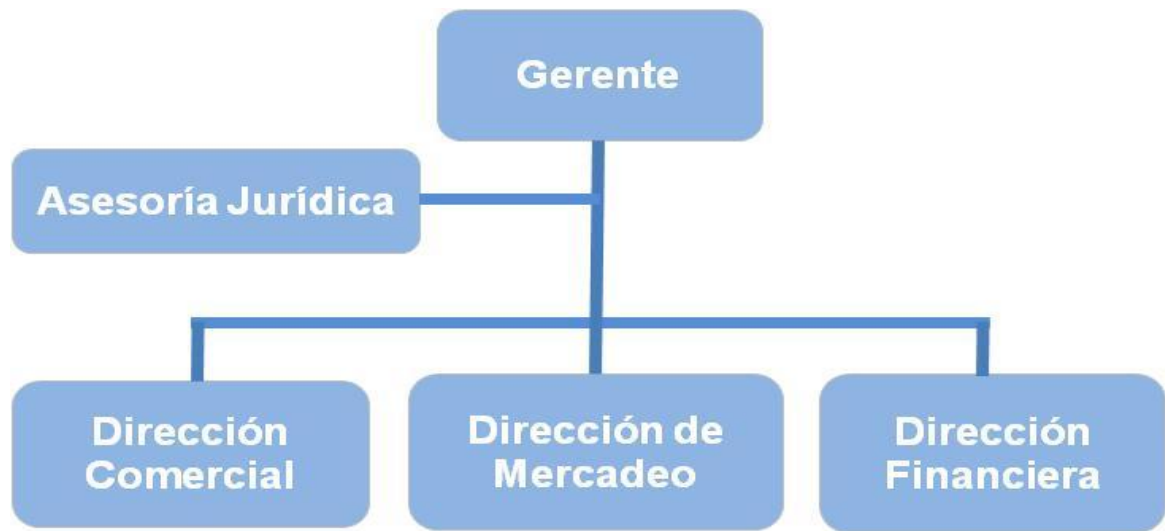
Como fortaleza en el proceso de planeación se evidencia una gran proyección para desarrollar líneas de producto turístico: Familiar, Lgtbiq+, deportivo y religioso.

Organización

El organigrama es de tipo lineal con asesoría staff. La agencia de viajes *Conócelo* actualmente terceriza los servicios comerciales con la modalidad freelance, con el fin de generar mayor volumen de venta y no generar una carga prestacional en discordancia con la posibilidad económica actual, también los servicios contables se toman por tercerización.

Aunque es una empresa unipersonal, sus funciones son múltiples, claramente posee su organigrama que expone sobre el papel cuales son las funciones importantes y un ideal modelo de organización que propende tomar decisiones orientadas hacia la estrategia.

Figura 12
Organigrama Conocelo operador turístico



Dirección

La dirección en Conocelo es llevada al estilo institucional, el directivo se mantiene flexible y adaptable teniendo pautas de autoridad (orienta y da las pautas acordes a la normativa), comunicación participativa con el equipo que acompaña y participa de las actividades propias del negocio. Busca trabajar en armonía entonces se adapta a las circunstancias que surgen a medida que se desarrolla el trabajo, lo hace con entusiasmo y motivación. Se han manifestado excesos de confianza lo que repercute al no haber reciprocidad en los compromisos pactados.

Evaluación y control

Conocelo no cuenta con un sistema de control formal, todo se lleva a cabo en los resultados de cada actividad en la entrevista de satisfacción y el mantenimiento del cliente, (clientes que repiten, refieren y/o continúan viajando con la empresa). La Misión, principios y valores pueden estar claros y latentes en el sentir de la propietaria, pero al tercerizar, el no tener arraigo por parte de los socios estratégicos se pierde dicha convicción pues la reventa generalmente está enmarcada por la mejor comisión, el paquete más completo y la responsabilidad. El juicio de la propietaria y su estilo de dirección no contribuyen a tener un racero medidor estricto ante la gestión.

Tabla 13

Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en la gestión administrativa gerencial

Área de gestión o proceso: Gestión administrativa gerencial					
Variable	F/D	DM	Dm	Fm	F.M
Planeación	F			X	
Organización	D		X		
Flexibilidad y adaptabilidad de Dirección	F				X
Ausencia de un sistema de control formal	D		X		

Fuente: *Betancourt (1995)*

Tabla 14*Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo.*

Área de gestión o proceso: Gestión administrativa gerencial		
VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Planeación Oportuna	El turismo identifica temporadas según la demanda de viajes, como alta, media y baja. La empresa realiza su planeación y proyección de ventas considerando estas fechas desde el segundo semestre, anterior al año que se proyecta.	Permite ordenar, concentrar los recursos y tomar decisiones en pro de la planeación realizada, teniendo en cuenta la coyuntura, planificando la demanda en busca de los mejores resultados.
Organización	El organigrama no está operando como se planteó en la ideación del negocio.	Concentra los procesos, generando demoras y sobrecarga de trabajo.
Flexibilidad y adaptabilidad de la dirección	Se reacciona a cada novedad que trae el día a día en busca de seguir en el mercado	Permite implementar nuevas actividades y acoplarse a las nuevas tendencias.
Ausencia de un sistema de control formal	Se enfoca en la satisfacción de los viajeros y la oportunidad de que realice recomendación y vuelva a comprar.	Puede mejorar si identifica desviaciones tempranas o tendencias encaminadas al control en todas las áreas y no solo en la comercial.

Fuente: *Betancourt (1995)****Análisis de Gestión De Las Funciones De La Agencia de Viajes Conocelo***

- **Gerente:** Debe determinar cuál debe ser el rumbo de la empresa. Elaborar indicadores, consecución de clientes grandes, establecer convenios, dirigir el comité, participar activamente en algunos de los paseos o Tours, indicar a los demás cuáles son las actividades a desarrollar, evaluar, aprobar o desaprobar las iniciativas de sus subalternos, son algunas de sus funciones primarias.

- **Director de Mercadeo:** Esencialmente debe establecer cuáles son las actividades que se deben desarrollar para promocionar los productos. Debe participar activamente en algunos de las excursiones o Tours. Debe analizar y retroalimentarse de las evaluaciones de los clientes. Debe actualizar la base de datos de clientes, analizarla y entregarla al director comercial y debe además evaluar los resultados obtenidos por él en la gestión de la misma.
- **Director Comercial:** Debe ejecutar la estrategia creada por la dirección de Mercadeo, y utilizar todos los elementos que este le proporcione: Publicidad, Material Institucional, Bases de Datos.

Situación comercial: Conócelo agencia de viajes, actualmente comercializa sus productos turísticos directamente 80% (atención personalizada individual, familiar y grupal) y con asesores freelance 20%. Los productos principales son pasadías y excursiones terrestres, siendo los más representativos, pasadía a San Cipriano, misa del señor de los milagros, excursión al sur del país y el eje cafetero quindiano, también atiende viajeros nacionales o extranjeros en territorio nacional es decir planes aéreos. El canal de comercialización busca ampliarse en cada contacto con potencial o especializado en el campo de la asesoría en turismo, ofreciendo planes y paquetes accequibles, demandados y rentables.

Gestión de operaciones: (diseño de producto, promoción, comercialización y operación del producto):

Diseño de producto

Los paquetes y planes turísticos son productos intangibles que viven su realidad en el momento de entrega del servicio, es ahí donde se tangibilizan, aunque se conciben desde la idea y planeación del viajero, es a través de servicios complementarios como transporte, alimentación, hospedaje, atractivos turísticos etc., que constan de una preparación previa, ardua y constante para una óptima entrega y en busca de momentos de verdad positivos.

Conocelo tiene una oferta diseñada anteriormente la cual no ha sido modificada y es base de la oferta anual, productos commodity, algunos requieren modificación pues no logran cumplirse el cupo ofertado, también se ofertan los productos de las agencias mayoristas en una relación B2B.

La oportunidad para diseñar producto se presenta y lleva a cabo cuando el cliente así lo demande en su búsqueda de una solución o alternativa de viaje con condiciones que él

requiere y que son diferentes a la oferta abierta existente, es ahí cuando se da la oportunidad de empaquetar servicios para generar un producto personalizado. Así se toma en cuenta el motivo de viaje, condiciones, fecha elegida, preferencias de destino, atractivos de interés, y todas las variables que permitan satisfacer la necesidad del cliente y/o usuario.

Almacenamiento: dadas las características del producto que se oferta su almacenamiento cuenta con unidades de medida llamada disponibilidad, que consiste en reservar todos los componentes del producto final así: transporte terrestre y/o aéreo, hospedaje, alimentación, tours en destino y todo lo que requiera o se oferte al viajero, es un proceso que se lleva a cabo uno a uno, es dispendioso si se compara con las agencias que poseen directamente software motor de reservas como: Sabre, Amadeus, Kiu entre otros.

Distribución: la distribución se realiza simbólicamente en forma física o virtual al generar los vouchers de servicios: tiquetes en el caso de aéreos, manillas o boletos para los planes terrestres, reserva hotelera, reserva receptivos, asistencia médica. Estos son generados después de la cancelación total de la experiencia adquirida. Aun así, el momento cumbre de la distribución es cuando se está prestando el servicio adquirido de principio a fin, en ese momento participan mínimo tres socios estratégicos.

Inventario: Los paquetes turísticos y excursiones de la planeación o bloqueos, cuentan con el cupo asignado para venta o el aplicable según la normatividad vigente y que viabilicen la operación, si la demandada excede la oferta programada con 20 días de antelación se programa la operación complementaria para satisfacer la demanda, de lo contrario se comercializa la operación de modo freelance, con la demanda disponible o por medio de agencias socios estratégicos.

Gestión de suministros: la función de compra se realiza teniendo en cuenta la demanda, el precio, calidad y disponibilidad, para así cumplir según lo pactado en cada programa de ventas. se tiene una base de datos amplia de proveedores con precios que se renegocian al momento de precontrato y según la fecha y condiciones de la salida o entrega de la operación de destino, luego de las contrataciones se revisa constantemente, en el momento previo al inicio de la operación y durante la misma la validación del suministro para corroborar que las compras correspondan a lo solicitado a los proveedores. Especialmente en cuanto alojamiento y alimentos.

Tabla 15

Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en gestión de Operaciones

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	F.M
Elaboración de producto a la medida	F				X
Servicios tercerizados	D		X		
Buena selección de agencias operadoras	F				X
Convenio directo con servicio de hospedaje, transporte y tours.	F			X	

Fuente: *Betancourt (1995)*

Tabla 16*Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo*

Área de gestión o proceso: operaciones		
VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Elaboración de producto a la medida	La empresa cuenta con la experticia y red de aliados para diseñar y desarrollar experiencias a la medida.	Permite mayor satisfacción del cliente, fortalece la reputación y aportan un mejor margen de utilidad.
Servicios tercerizados	La operación a los destinos se contrata con agencias operadoras, prestadores de servicios	Depende de la gestión del operador para la prestación de sus servicios
Buena selección de agencias operadoras	Se contrata con proveedores previamente estudiados y calificados en los diferentes destinos	Garantizar una misión compartida en cuanto al servicio al cliente.
Convenio directo con servicio de hospedaje, transporte y tours.	Se contrata por medio de intermediarios y/o mayoristas de turismo.	Se obtiene mayor rentabilidad mejora las relaciones y personaliza la experiencia.

Fuente: *Betancourt (1995)*

Gestión de personal: la empresa tiene vinculada directamente una persona administrativa y comercial quien a su vez es la propietaria, los servicios contables se contratan por honorarios, la guianza turística también es contratada por prestación de servicios, generalmente con guías nativos certificados o baqueanos de la región a visitar, tiene 3 asesores freelance, es decir ganan por comisión y premios por la venta de servicios pero no tienen vinculación directa con la empresa uno de ellos realiza labor de coordinador en viajes al igual que la propietaria.

A pesar de que las funciones formales están claramente definidas y estructuradas en el plan de creación de la empresa, la realidad es que por el tipo de negocio (régimen simplificado) y el contexto del sector, la propietaria y sus aliados realizan todo el proceso de gestión organizacional, impulsados a veces más por la necesidad y las ganas.

Tabla 17

Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, al área de gestión humana

Área de gestión o proceso: Gestión humana

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Forma de vinculación del personal	D	X			
Virtualidad del 80% actividades	F			X	
Pago de comisiones	F				X

Forma: PTPE-10. Guía de análisis interno

Fuente: *Betancourt (1995)*

Tabla 18

Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo al área de Gestión humana

Área de gestión o proceso: Gestión de humana

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Forma de vinculación del personal	Cuenta con un empleado directo encargado del área gerencial y comercial, el contador se contrata por prestación de servicios y los asesores se vinculan bajo la modalidad freelance.	No genera sentido de pertenencia, ni fideliza a los vendedores.
Virtualidad del 90% de las actividades.	Se trabaja remotamente, existe un grupo de trabajo vía whatsapp, se asiste a capacitaciones virtuales, presenciales, se realiza reuniones de grupo virtuales y presenciales a solicitud.	Permite tener personal vinculado con la empresa, en varios lugares del país y laborando cómodamente, haciendo que el portafolio de producto de <i>Conocelo</i> acompañe sus otras actividades freelance.
Pago de comisiones	Las comisiones se pagan en cuanto se realiza la venta.	Es un atractivo para los asesores freelance ya que no tienen que esperar un día específico o fin de mes para recibir su comisión.

Fuente: *Betancourt (1995)*

Gestión de los sistemas de información y Marketing: Los medios y acciones que se llevan al interior de *Conocelo*, permiten que la articulación de los procesos sea más fácil, la comunicación e integración de las personas involucradas, se realiza de forma directa y personalizada en un 98% con soportes vía correo electrónico y/ o whatsapp al ser mínimo el personal directo involucrado es un proceso bastante eficiente, pero saturador. Actualmente no se cuenta con una página de internet, por medio de la cual se pueda interactuar con los clientes de una manera más ágil; sin que este tenga que usar los medios tradicionales para resolver inquietudes o solicitudes; sin embargo, se propende por una comunicación directa y personalizada con el cliente externo e interno, en busca de una comunicación clara y oportuna

El Marketing se realiza de manera directa mediante mensajes vía Whatsapp, volantes y flayers promocionales, es una labor poco intensa y muy discreta. La empresa tiene presencia en Facebook e Instagram, pero debe dinamizar el uso de estas aplicaciones para que en realidad sea provechoso el hacer presencia en estas comunidades, apoya escuelas deportivas en su zona de influencia, pero esta gestión no se comunica ni genera retorno. Goza de buena reputación entre los usuarios y clientes, son ellos quienes recomiendan la empresa y realizan el voz a voz positivo.

Tabla 19*Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en Marketing*

Área de gestión o proceso: Marketing

Variable	F/D	DM	Dm	Fm	F.M
Buena reputación ante los clientes	F				X
Poco uso de marketing digital	D	X			
Capacidad de adaptación e innovación en servicios	F			X	
Publicidad y promoción de la marca	D	X			

Forma: PTPE-10. Guía de análisis interno

Fuente: *Betancourt (1995)*

Tabla 20*Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo*

Área de gestión o proceso: Marketing

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Buena reputación ante los clientes	la propietaria es identificada como responsable, atenta y cumplida. Buscan superar las expectativas del viajero.	La mayoría de las ventas por se generan por recomendación y recompra.
Poco uso de marketing digital	No se destina presupuesto ni se realizan actividades de marketing digital de manera sinérgica.	Se limita en la cobertura de mercado, no es fácil medir la respuesta a los esfuerzos de mercadeo.
Capacidad de adaptación e innovación en servicios	Se propende por el conocimiento de las demandas y requerimientos de cada cliente, tanto interno como externo.	Permite reaccionar efectivamente ante las demandas del mercado
Publicidad y promoción de la marca	La marca no goza de reconocimiento en el mercado, toda la reputación se asocia al nombre de la propietaria.	No se genera posicionamiento de marca.

Fuente: *Betancourt (1995)*

Gestión Financiera: La gestión financiera está definida en 3 momentos: cartera, costos y caja. La actividad de cartera tiene como objetivo principal el recaudo del dinero adeudado por producto reservado, definiendo como plazo máximo para la cancelación total del producto turístico diferente de tiquetes un mes antes de la fecha de viaje. La actividad de costos

se encarga principalmente del análisis de proveedores, compras, comisiones y gastos de operación. En caja se lleva a cabo el control de los ingresos y egresos el cual tiene un mecanismo sencillo de facturación para ingresos por ventas, pagos a proveedores, comisiones y cartera.

Tabla 21

Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en la gestión financiera

Área de gestión o proceso: finanzas					
Variable	F/D	DM	Dm	Fm	F.M
Flujo de caja real y eficaz	F				X
Convenio de pagos	F			X	
Contabilización manual	D		X		

Forma: PTPE-10. Guía de análisis interno

Fuente: *Betancourt (1995)*

Tabla 22*Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo*

Área de gestión o proceso: Finanzas

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Flujo de caja real y eficaz	Los ingresos por venta se procesan inmediatamente descontando costos asociados.	Permite usar con eficiencia los recursos y ganar reputación con los proveedores.
Convenio de pagos	Se cuenta con plazo para pagos 30- 45 días antes del servicio.	Permite ofrecer un sistema de separado a los clientes.
Contabilización manual	No se cuenta con un paquete integrado a un sistema informático	Desgaste, demoras e Imagen anticuada en el proceso contable.

Fuente: *Betancourt (1995)*

Para sintetizar el análisis interno se utilizaron las matrices: guía de análisis interno y Evaluación integrada de la situación interna propuesta por Betancourt (1995). Se registran las distintas situaciones, identificadas como recursos y capacidades, organizándolas en forma de variables acorde a las distintas áreas funcionales, las cuales fueron clasificadas en fortalezas(F) y debilidades(D), de mayor (FM, DM) o menor (Fm, Dm) impacto.

Análisis Estratégico DOFA

Evaluación de factores externos

La Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta estratégica utilizada en la planificación empresarial. Su propósito es evaluar la posición de una organización en relación con los factores externos clave que afectan su desempeño. Para su elaboración:

1.El primer paso implica la identificación de factores clave en el entorno externo que podrían afectar el rendimiento de la organización. Estos pueden incluir oportunidades y amenazas.

2.Se asigna un peso a cada factor identificado para indicar su importancia relativa. Los pesos deben sumar 1 o 100%.

3.Se califican los factores en términos de su impacto en la organización en una escala de 1 a 4 (donde 1 es débil, y 4 es fuerte). Estas calificaciones reflejan la percepción de la organización sobre cómo cada factor afecta su desempeño.

4.Se multiplica el peso asignado a cada factor por la calificación correspondiente. Esto proporciona una medida de la importancia y el impacto de cada factor en la organización.

5.Se suman los puntajes ponderados para obtener una puntuación total para la organización.

Tabla 23
Evaluación de factores externos- E.F.E

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Ferias y eventos comerciales	0,05	4	0,2
2	Narrativa: "Colombia el país de la belleza"	0,04	4	0,16
3	Nuevos destinos sin visa para colombianos	0,05	4	0,2
4	Volatilidad del dólar	0,05	4	0,2
5	Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
6	Activación y generación de rutas turísticas	0,06	3	0,18
7	Responsabilidad social empresarial	0,04	3	0,12
8	acuerdos comerciales	0,08	4	0,32
9	Registros y licencias	0,06	2	0,12
10	Marketing digital	0,03	4	0,12
AMENAZAS				
1	Inflación alta	0,05	1	0,05
2	Impuesto a las actividades turísticas	0,04	1	0,04
3	Altas tasas de interés	0,04	1	0,04
4	Pérdida de poder adquisitivo de la población	0,08	1	0,08
5	Plataformas de autogestión de viajes	0,1	2	0,2
6	Venta directa de los proveedores	0,05	2	0,1
7	Inestabilidad de los proveedores	0,06	2	0,12
8	Regionalismo	0,02	1	0,02
9	Total	1		2,57

Ante el resultado de 2,57 sugiere que la empresa tiene un desempeño razonablemente positivo en relación con los factores externos evaluados. Situándose en una posición media en referencia a lo que ocurre en el medio ambiente externo, aunque puede tomar una posición más proactiva.

Evaluación de factores internos

La Evaluación de Factores Internos (Matriz I.F.E.) es una herramienta estratégica utilizada en la planificación empresarial para evaluar los factores internos clave que afectan el rendimiento de una organización. Componentes de la Matriz I.F.E.:

1.El primer paso implica identificar los factores internos que tienen un impacto significativo en el rendimiento de la organización. Estos pueden incluir fortalezas y debilidades en áreas como recursos humanos, operaciones, finanzas, tecnología, etc.

2.Se asigna un peso a cada factor interno para indicar su importancia relativa. Al igual que en la Matriz E.F.E., los pesos deben sumar 1 o 100%.

3.Se califican los factores en términos de su impacto en la organización en una escala de 1 a 4, donde 1 es débil y 4 es fuerte. Estas calificaciones reflejan la percepción de la organización sobre la magnitud de cada factor.

4.Se multiplica el peso asignado a cada factor por la calificación correspondiente. Esto proporciona una medida de la importancia y el impacto de cada factor en la organización.

5.Se suman los puntajes ponderados para obtener una puntuación total para la organización.

6. La puntuación total obtenida refleja la situación general de la organización en relación con los factores internos evaluados también identifica fortalezas internas que contribuyeron a los puntajes más altos y debilidades que resultaron en puntajes más bajos.

Tabla 24*Evaluación de factores internos- E.F.I*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS						
1	Servicio al cliente		0,1		4	0,4
2	Segmentos de cliente		0,08		4	0,32
3	Recompra		0,08		3	0,24
4	90%de venta por recomendación		0,08		3	0,24
5	Selecta red de proveedores		0,1		3	0,3
6	flexibilidad y adaptabilidad de la dirección		0,05		4	0,2
7	Elaboración de productos a la medida		0,05		4	0,2
8	Pago de comisiones		0,05		4	0,2
DEBILIDADES						
1	Deficiente uso de tecnología aplicada		0,1		2	0,2
2	Poco uso de marketing digital		0,05		1	0,05
3	Tercerización de la operación		0,06		1	0,06
4	Forma de vincular el personal		0,1		1	0,1
5	Ausencia de un sistema de control		0,03		2	0,06
6	publicidad y promoción de la marca		0,05		2	0,1
7	Contabilización manual		0,02		1	0,02
Total			1			2,69

Un resultado de 2,69 sugiere que, en general, la empresa tiene un desempeño razonablemente positivo en los factores internos evaluados, que confluye entre fortalezas y debilidades. puede mejorar en varias áreas y registrar así mejores resultados

Análisis DOFA

Tabla 25

Matriz DOFA Agencia de Viajes Conocelo

Debilidades	Fortalezas
1. Deficiente uso de tecnología especializada	1. Servicio al cliente
2. Poco uso de marketing digital	2. Segmentos de cliente
3. Tercerización en la operación	3. Recompra
	4. 90% de venta por recomendación
4. Forma de vinculación del personal	5. Selectiva red de proveedores
Oportunidades	Amenazas
1. Ferias comerciales	1. Inflación
	2. Impuestos a las actividades turísticas
2. Colombia el país de la belleza	3. Volatilidad del dólar
3. Nuevos destinos sin visa para colombianos	4. Pérdida de poder adquisitivo de la población
4. Volatilidad del dólar	5. Plataformas de autogestión de viajes
5. Alianzas estratégicas	6. Venta directa de los proveedores
6. Activación y generación de rutas turísticas	7. Inestabilidad de los proveedores
7. Responsabilidad social Empresarial	8. Regionalismo
8. Acuerdos comerciales	
9. Registros y licencias	
10. Marketing digital	

Estrategias Matriz DOFA

Tabla 26

Estrategias DOFA

Estrategias F.O	Estrategias F.A
F1:O1 Participación en ferias comerciales y eventos masivos de promoción mínimo una vez por mes.	F1-F2:A1-A2-A3:
F2:O2 Diseñar paquetes para cada segmento de cliente optimizando la vocación turística y desarrollo en temas de inclusión de cada destino en Colombia.	Profundizar en conocimiento de cliente aprovechando la data, fortalecer los segmentos de cliente y diseñar planes bien ajustados a las necesidades con sistema de pago acorde a cada segmento.
F3:O2-O3-O4: Apropiarse de las campañas gubernamentales de promoción marca país, fortaleciendo el producto interno para recibir mercados internacionales.	Agremiarse en asociaciones de turismo a nivel local, nacional e internacional.
F4:O5 Concertar alianzas estratégicas con garantía de servicio y otros que reporten beneficios transferibles a los viajeros.	Crear un programa de beneficios a los viajeros.
F5:O6-O7-O8-O9-O10 Integrarse verticalmente hacia atrás para lograr una operación más competitiva Socio operador turístico	Realizar gestión de cliente F4-F5:A5-A6-A7-A8
Fortalecer el área de personal vinculando personal calificado y de apoyo, (técnico en turismo y un practicante).	Afianzar los vínculos que permiten ofrecer el mejor servicio al cliente.
Implementar y gestionar marketing digital para la empresa.	F6-F7-F8:A7-A8. Propender negociaciones con mayoristas B2B a nivel regional e interregional

Tabla 27*Continuación Estrategias DOFA*

Estrategias D. O	Estrategias D. A
D1, D2: O1, O2, O3 Identificar las herramientas tecnológicas más efectivas que utilizan las empresas del sector, interactuar con los proveedores de las mismas optimizando la asistencia a las ferias y eventos de promoción y comercialización.	D1, D2:A1, A2 Vincularse y gestionar un ecommerce con módulos ERP Y CRM.
Adoptar y gestionar marketing digital para la empresa apoyándose en la marca país y resaltar los nuevos paquetes turísticos.	D2:A3, Implementar campañas de marketing alineadas a producto en cada momento de la moneda extranjera para separar o pagar paquetes con bloqueos aéreos, tanto en el turismo emisivo como el receptivo.
D3,D4:O5,O6,O7,O8, Complementar la estrategia de integración haciéndolo horizontalmente, mediante fusión.	D3, D4: A4, A5, A6, A7, A8 Integrarse verticalmente para tener injerencia en toda la operación, logrando control sobre costos y operación de proveeduría, garantizando la prestación de los servicios y haciendo gestión de cliente.
Diseñar un plan de incentivos para los agentes comerciales y freelance ganador.	
Desarrollar la ruta de los ancestros en el pacífico caucano, para integrar hospedaje experiencias únicas y propias, como ventaja competitiva aprovechando las ventajas comparativas del lugar.	
D6,D7:O9,O10 Trabajar coordinadamente con las áreas de marketing y contabilidad de manera que la sistematización permita realizar una mejor gestión y sirva de asesoría a la empresa.	

Direccionamiento Estratégico

Propuesta para la nueva Visión

Seremos en 2027 la agencia de viajes y turismo reconocida por facilitar y cumplir las expectativas de los viajeros en armonía con el entorno, haciéndolo con responsabilidad, sostenibilidad, sustentabilidad y confianza.

Propuesta de nueva Misión

Existimos para Conocer, Asesorar, diseñar y llevar a feliz desarrollo los sueños de viaje de quienes nos contactan.

Valores

Se conservan los valores que han guiado la empresa hasta la fecha, ya que son parte de su ADN y están alineados con la propuesta de plan estratégico que aquí se presenta.

Respeto: Como principio de toda relación en *Conocelo* el respeto es fundamental, hacia las personas, todos los seres vivos, el medio ambiente y para nuestra labor diaria.

Responsabilidad: cuidar, cumplir y propender por el disfrute de experiencias de manera sostenible y sustentable social y medioambientalmente.

Seguridad: idoneidad y respaldo en nuestra operación, para construir este valor tan importante, buscamos los mejores proveedores, certificados y calificados de igual manera el componente humano adecuado para cuidar de sus intereses.

Nuevo valor

Solidaridad y Confianza: trabajando para usted, conscientes de su ser, empáticamente y con el empeño de quien hace todo bien para sí mismo.

Objetivos Estratégicos

Perspectiva financiera: crecer sostenidamente

Perspectiva de los clientes: posicionar la empresa.

Perspectiva de los procesos internos: optimizar los procesos para apoyar la prestación de servicios, generar satisfacción y rentabilidad

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: gestionar el personal integralmente y liderar el mejoramiento continuo en todos los procesos.

Perspectiva Financiera:

Aumentar en un 50% los ingresos por venta a 2027

Generar la rentabilidad de forma sostenida

Minimizar los costos de servucción

Perspectiva Clientes:

Gestionar los clientes actuales y atraer nuevos.

Mejorar la experiencia del cliente

Ampliar la red de servicios

Perspectiva Procesos internos:

Crear un buen plan de incentivos y beneficios

Implementar un sistema ERP con CRM

Optimizar las alianzas estratégicas

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

Identificar y subsanar las necesidades de capacitación del cliente interno.

Mejorar la forma de vincular el personal.

Empoderar al personal.

Estrategia

Ofrecer experiencias positivas.

Una estrategia desde y para el cliente, es él quien está en el centro del negocio, es la parte neurálgica de la agencia por ende los esfuerzos de toda la empresa estarán dirigidos a llenarlo de experiencias positivas y memorables que impacten la mente y el corazón de los viajeros.

Desarrollo de clientes: consiste en tomar la necesidad, deseo, sueño de viaje y convertirlo en una realidad que abre las puertas para sumergirse en una relación profunda, llevando así a procesos de desarrollo y fidelización de cliente.

Al crear una estrategia de experiencia de cliente única, se logra destacar entre la competencia y ganar la lealtad y el apoyo de los clientes, convirtiéndolos en embajadores de marca, que ayudarán a amplificar el mensaje y atraerán a nuevos clientes, lo que resultará en un crecimiento sostenible de los ingresos.

Estructura Circular en torno al cliente.

Un organigrama circular es una estructura organizativa que se basa en la igualdad y las relaciones humanas, en contraposición a los modelos más tradicionales basados en jerarquías. Este tipo de organigrama pone al cliente en el centro y prioriza las necesidades y preferencias de estos. Al utilizar un organigrama circular, se favorece la motivación laboral, la comunicación interna, el trabajo en equipo y la captación y retención del talento.

En contraposición a lo anteriormente descrito, presenta desafíos en términos de definir los niveles y funciones de cada persona o equipo. Sin embargo, *Conocelo* es una empresa pequeña, con vocación de servicio, que crea experiencias, de ahí la pertinencia de utilizar este tipo de estructura, pues permite que sea una interacción de seres humanos, ubicados al mismo nivel, comprometidos con realizar la mejor contribución desde su área al propósito general, como se visualiza en la figura 10.

Figura 13
Nuevo Organigrama agencia de viajes Conocelo

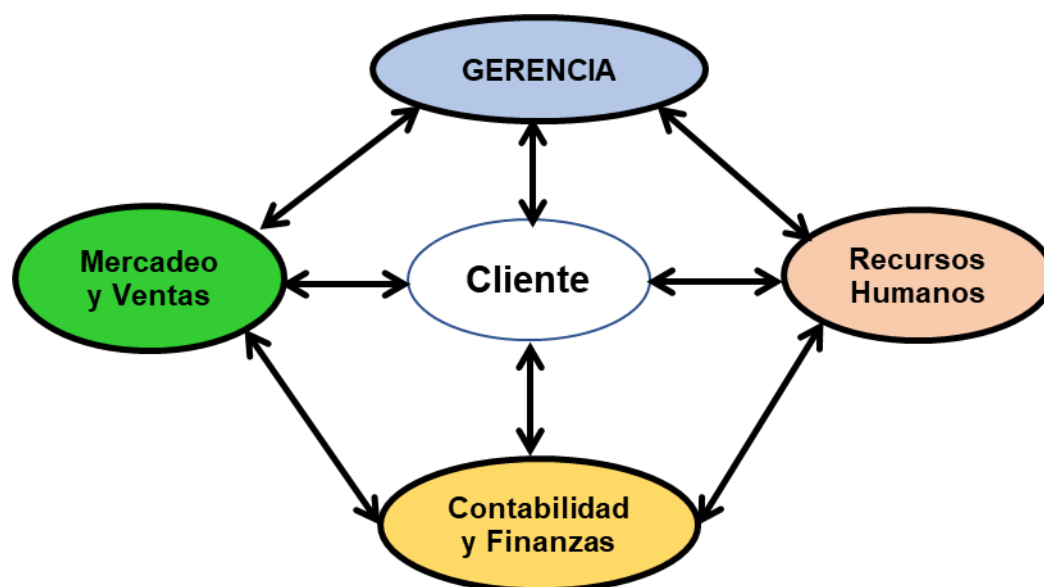
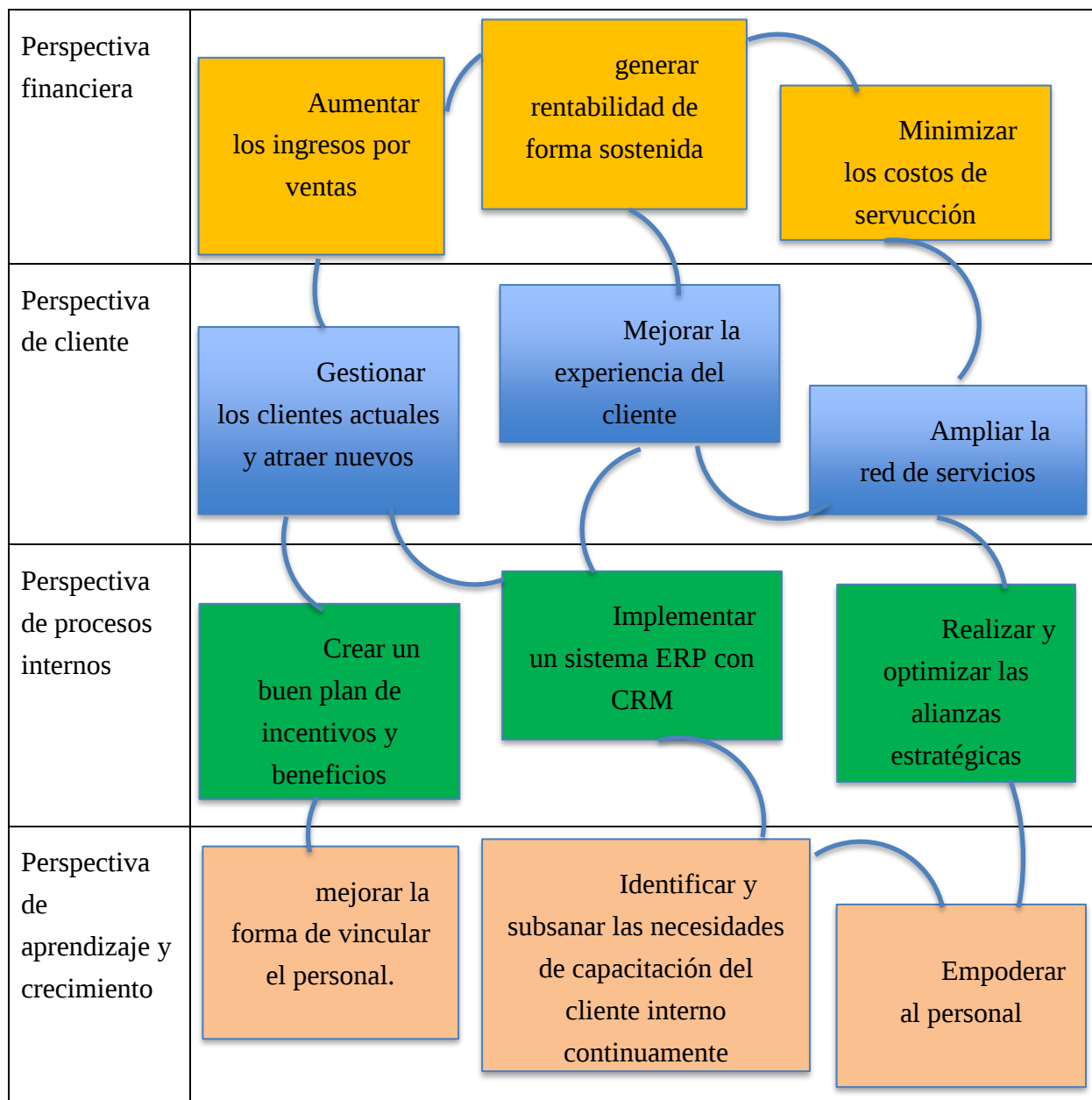


Figura 14
Mapa Estratégico agencia de viajes Conocelo



Balance Scorecard

Figura 15

Balance Scorecard – Conocelo – Perspectivas: Finanzas y Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	PESIMO	REGULAR	META	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
FINANZAS	Generar rentabilidad de forma sostenida	Porcentaje de crecimiento de la utilidad neta año x año	10%	4%	5,1-8,99%	10%	Equipo de trabajo	Direccionar los equipos al cumplimiento de metas por area	Gerencia
	Aumentar los ingresos por ventas	Porcentaje de Incremento de las ventas	30%	18	19% a 29,99%	30%	Vendedores	Programa de Capacitación e incentivos Vendedores	Mercadeo y ventas
	Minimizar los costos de servucción	Porcentaje de disminucion en costo de los servicios	20%	12%	13-19,99%	20%	Beneficio de las aalianzas con Proveedores y % de optimizacion de la gestion con el uso de los sistemas ERP y CRM	Realizar alianzas con proveedores e implementacion de los sistemas ERP Y CRM	Gerencia y Mercadeo y ventas.
CLIENTES	Mejorar la experiencia del cliente	Nivel de satisfacion del cliente	5	1	3	5	Entrenamiento y capacitacion del personal de Ventas.	Programa de Capacitación de Personal de Ventas y satisfacion 5 estrellas	Talento humano/RH
	Gestionar los clientes actuales y atraer nuevos.	% Clientes que recompra	100%	20%	50,00%	100%	Data del cliente - Buyer person	Adquisición y Adaptación de un Sistema de Información ERP y CRM a las necesidades de la Empresa y Capacitación de Personal de Compras y Ventas.	Mercadeo y ventas
	Mejorar el servicio de respaldo y postventa	Porcentaje de seguimiento , radicacion de solicitudes / tiempo de respuesta	90%	20%	59,99%	100%	Sistema de Información Actualizado con la Informació de Clientes	Actualización Permanente del Sistema de Información	Gerente de Mercadeo
	Ampliar la red de servicios	Incremento y variedad de Alianzas Establecidas	55%	10%	30%	55%	Necesidad de Servicios de Multiples Prodcutos o Servicios Especializados	Indagar sobre Productos y Servicios Complementarios, validar y realizar Convenios (Alianzas)	Gerente

Figura 16**Balance Scorecard – Conocelo – Perspectivas: Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	PESIMO	REGULAR	META	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Implementar sistemas ERP y CRM	Minutos que disminuye al generar cotizaciones	15	4	8	15	Capacitacion al personal y Estudio de Tiempos y Movimientos	Programa de Capacitación Periodica del Personal	Talento humano/RH
		Minutos Disminuidos en procesamiento de Ordenes de Servicio	5	2	4	5			
	Crear un buen plan de incentivos y beneficios	Nivel de atraccion y participación en los planes de beneficio	90%	70%	96,99%	90%	Desarrollar planes que lleven al Cumplimiento de metas del plan estrategico y otorguen beneficios q a todas las areas equitativamente	Socializar y promocionar los planes de be eficio	Gerente
	Optimizar las alianzas estrategicas	Porcentaje de servicios producto de estas alianzas	30	5	20	30%	Actividades de Lluvia de Ideas, y opinometro con el equipo de trabajo Em	Benchmarking con otras empresas del Sector. Elaboracion de nuevos experiencias.	Gerencia y Mercadeo y ventas
		Participacion de los servicios en la venta del periodo	40%	10%	25%	40%	Promocion de los nuevos servicios	Plan de bonos por venta de estos servicios	Talento humano y mercadeo y ventas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Identificar y subsanar las necesidades de capacitacion del cliente interno continuamente.	Necesidades de capacitacion identificadas en el trimestre/Numero de programas establecidos en capacitación de personal * trimestre	3	5	2	2	Capacitación de Personal	Programar cursos de Capacitación en Diveros Asuntos.	Talento humano/RH
		Porcentaje de Personas que asistieron a las capacitaciones	100%	80%	90,00%	100%			
	Mejorar la forma de vincular al personal	% de personal contratado directamente.	80%	20%	50,00%	80%	Mercadeo y Ventas	Aumentar la contratacion directa de asesores y promotores	Talento humano/RH
	Empoderar al personal	Nivel de satisfacion del colaborador % de participación en las decisiones de la agencia	9 90%	4 20%	6 60,00%	9 90%	Evaluacion de desempeño	Elaborar planes de mejoramiento, capacitaciones en competencias blandas y autoreconocimiento	Gerencia y Talento Humano

Presupuesto

Figura 18
Presupuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	OBSERVACIÓN
FINANZAS	Generar rentabilidad de forma sostenida	Direccionar los equipos al cumplimiento de metas por area	Gerencia	\$ 4.000.000	Tablero de metas, seguimientos y reconocimientos
	Aumentar los ingresos por ventas	Programa de incentivos a Vendedores	Mercadeo y ventas	\$ 43.200.000	comisión antes de impuestos 12% ing x venta
	Minimizar los costos de servucción	Realizar alianzas con proveedores e implementacion de los sistemas ERP Y CRM	Gerencia y Mercadeo y ventas.	\$ 14.000.000	Inversion en ERP
CLIENTES	Mejorar la experiencia del cliente	Programa de Capacitación de Personal de Ventas y satisfacion 5 estrellas	Talento humano y mercadeo y ventas	\$ 0	Incluido en CRM
	Gestionar los clientes actuales y atraer nuevos.	Adquisición y Adaptación de un Sistema de Información ERP y CRM a las necesidades de la Empresa y Capacitación de Personal de Compras y Ventas.	Mercadeo y ventas	\$ 8.000.000	Inversión CRM
	Mejorar el servicio de respaldo y postventa	Actualización Permanente del Sistema de Información	Mercadeo y ventas	\$ 0	Incluido en CRM
	Ampliar la red de servicios	Indagar sobre Productos y Servicios Complementarios, validar y realizar Convenios (Alianzas)	Gerente	\$ 6.000.000	Gastos de representación
PROCESOS INTERNOS	Implementar sistemas ERP y CRM	Programa de Capacitación Periodica del Personal	Talento humano/RH(Soporte logico ERP Y CRM)	\$ 0	Incluido en CRM
				\$ 0	Incluido en ERP Y CRM
	Crear un buen plan de incentivos y beneficios	Socializar y promocionar los planes de beneficio	Gerente	\$ 0	Pertenece a su labor
	Optimizar las alianzas estrategicas	Benchmarking con otras empresas del Sector. Elaboracion de nuevos experiencias.	Gerencia y Mercadeo y ventas	\$ 30.000.000	Practicantes y Fam trips
		Plan de bonos por venta de estos servicios	Talento humano y mercadeo y ventas	\$ 0	3-5% Venta Gestión con proveedores
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Identificar y subsanar las necesidades de capacitacion del cliente interno continuamente.	Programar cursos de Capacitación en Diversos Asuntos.(SSGT,Asistencias medicas,aereolíneas, tours, hoteles, visados etc)	Talento humano y mercadeo y ventas	\$ 7.200.000	Refrigerios, Hidratación y café.
				\$ 0	Pertenece a su labor
	Mejorar la forma de vincular al personal	Aumentar la contratacion directa de asesores y promotores	Talento humano y mercadeo y ventas	\$ 60.000.000	2 contraaciones directas
	Empoderar al personal	Elaborar planes de mejoramiento, capacitaciones en competencias blandas y autoreconocimiento	Gerencia y Talento Humano	\$ 0	CRM
				\$ 6.000.000	Libros, actividades de couching, relajación y trabajo en equipo.
Total	Presupuesto primer año 2024			\$ 178.400.000	

Impactos

Con la implementación del cuadro de mando integral, se espera impactar positivamente a la agencia de viajes *Conocelo*, se busca con esta herramienta de gestión, medir y seguir el desempeño en las diferentes áreas clave, estipuladas en el enfoque estratégico, permitiendo definir los objetivos y metas en el corto plazo, que alineadas con el propósito y centrándose en las metas impulsaran el crecimiento y éxito del plan estratégico planteado.

Con las mediciones efectuadas de manera sistemática y constante, la agencia sus directivos y responsables de tarea, podrán identificar y abordar las áreas de mejora. El Balance Scorecard ayuda a la agencia a comunicar de manera clara y efectiva la estrategia y objetivos a todo el equipo. Crea una comprensión común de las metas y prioridades, alineando todas las áreas de la agencia hacia un objetivo común. Esto fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo que puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido y los resultados esperados.

Se tiene un monitoreo y evaluación de desempeño en tiempo real. Esto le brinda la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, las necesidades de los clientes y retomar el cause hacia los objetivos estratégicos en caso de requerirse. De esta manera, el BSC se enfoca en la mejora continua de la agencia de viajes. Al medir y evaluar constantemente el desempeño en diferentes áreas, pueden identificar oportunidades de mejora y tomar medidas para optimizar sus procesos, servicios y resultados, lo que llevara a una mayor eficacia.

Conclusiones

Con la realización y análisis de el plan estratégico para la Agencia de Viajes *Conocelo* en el período 2024-2027, se puede corroborar que:

La formulación de un plan estratégico es una herramienta fundamental para el éxito y crecimiento de cualquier empresa, y la agencia de viajes *Conócelo* no es la excepción. En un entorno cada vez más competitivo y en constante evolución, es crucial contar con una hoja de ruta clara y bien definida que permita guiar las acciones y decisiones de la empresa.

Este plan estratégico establece objetivos claros y medibles para la agencia de viajes, que permiten ajustar el día a día, aun las situaciones no advertidas es clave para retomar el cauce y forjar el camino hacia el norte establecido, el cual es crucial para su éxito a largo plazo.

Con la evaluación de la situación actual de la empresa *Conocelo*, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos se puede concluir que los planes de acción y estratégicos buscan guiar el accionar de la empresa. Sin embargo, al converger en un medio ambiente tan dinámico y con una cadena de valor amplia y extensa, se debe estar atento a las, señales y cambios del entorno para reaccionar, proyectarse, reinventarse y/o ajustar el rumbo de la organización

la Realización del análisis de entorno de la organización permite identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa. Obteniendo así la Matriz de Evaluación de factores Externos MEFE en la evaluación de los factores claves de Éxito resultado de 2,57 sugiere que la empresa tiene un desempeño razonablemente positivo en relación con los factores externos evaluados. Situándose en una posición media en referencia a lo que ocurre en el medio ambiente externo, aunque puede tomar una posición más proactiva.

Este trabajo permitió conocer el estado competitivo de la agencia de viajes *Conocelo*, utilizando el enfoque de Porter apoyándose en las herramientas de su creación. Analizar el Sector y definir el perfil competitivo como herramientas por excelencia para entender el ambiente en que está inmersa la empresa, de esta manera tomar decisiones en prospectiva y no tan reactivas, plantearse estrategias con miras a un bien estar futuro.

Al formular el direccionamiento estratégico para la empresa, se pudo elaborar un mapa estratégico para llevar a cabo dicho direccionamiento, a la vez que es apropiado plantearse la medición y control de los 4 objetivos estratégicos propuestos, en este caso se usó la perspectiva

del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para monitorear su realización y cumplimiento en el tiempo previsto acorde a las estrategias e iniciativas ideadas para alcanzarlos.

Optar por la inclusión de tecnología en la estrategia es necesario, poner la tecnología al servicio de la empresa le permitirá a la agencia actualizarse y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno, los clientes y mejorar la eficiencia operativa.

La gestión del cliente actual, la atracción de nuevos clientes, en fin, la estructura pincelada por la estrategia centrada en el cliente, es una forma inteligente para crecer y generar rentabilidad sostenida, lograr integrar equipos de personas para combinar el resto de recursos de manera que logren superar las expectativas de quienes les confían su sueños, deseos, tiempo, dinero y experiencias. los clientes son la razón de ser de todos en la empresa, y su aceptación garantiza el éxito de este proyecto.

Recomendaciones

Es importante que el líder y todo el equipo estén comprometidos, permitan el direccionamiento, clarifiquen y suplan las necesidades de capacitación, aprovechen o busquen la intervención necesaria para implementar el plan estratégico de manera efectiva. Esto permite una dirección sólida y una ejecución coherente.

La inversión en tecnología, la implementación del ERP Y CRM debe ir acompañada de una capacitación adecuada para el personal. La intención es el equipo pueda aprovechar al máximo las nuevas herramientas y sistemas correspondiendo así a la eficacia del direccionamiento estratégico. Realizar marketing integral y relevante, incluyendo el uso de las redes sociales, anuncios en línea, comunicar las campañas sociales que apoyan, para aumentar la visibilidad de la agencia y atraer a nuevos clientes.

Se recomienda realizar un análisis de mercado a fondo, para identificar las necesidades y preferencias de nuevos clientes o segmentos de clientes. Después deben continuar analizando el mercado periódicamente para actualizar tendencias y comportamientos del mismo, esto permitirá adaptar los servicios y paquetes de viaje para satisfacer esas demandas específicas, permanecer listos y preparados para procurar experiencias ideales.

Establecer alianzas estratégicas o integraciones con proveedores de servicios de viaje, como tour operadores, transporte terrestre, restaurantes y hoteles, puede brindar beneficios significativos, como acceso a tarifas preferenciales y promociones especiales. Esto ayudará a mantener la competitividad y atraer a más clientes.

El plan estratégico formulado a la Agencia de Viajes *Conocelo* para el período 2024-2027 muestra un enfoque sólido y perspectivas prometedoras. Siguiendo las recomendaciones mencionadas, la agencia podrá responder a los requerimientos, necesidades y expectativas de los stake holders.

Bibliografía.

1. Andrews, K., Christensen, C, Guth, W. & Learned, E. (1965). *Business Policy-Text and cases*. II: Richard D. Irwin. Homewood,
2. Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
3. Betancourt, Benjamín. (2018). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali (Colombia); Escuela Nacional del Deporte
4. Betancourt, Benjamín. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico*. Cali (Colombia); Universidad del Valle.
5. BURGUAL, GERRIT y CUÉLLAR, Juan Carlos (1999): *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación*. Quito (Ecuador); Abya Yala.
6. Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge; MIT Press.
7. David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
8. Garrido, F (2009): *Pienso, luego planifico*, Santiago, (Chile) Colección Libros de la Empresa
9. Kaplan y Norton. (2002) Cuadro de Mando integral (The Balance Scorecard) Barcelona. Gestión.
10. Kotler, Philips Cámara, Dionisio; Grande, Ildefonso y Cruz, Ignacio (2009) *Dirección de Marketing*, Madrid (España) Edición del milenio, Prentice-Hall,
11. Mintzberg, Henry (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
12. Mintzberg, H., James, B. Q. Oyer, J. (2004). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall.
13. Lugo Gómez, J. (2017). *Plan de negocios para la creación de la agencia de viajes operadora Conócelo S.A.S*. Universidad del Valle.
14. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1991). *Metodología de la investigación*, cuarta edición, México, McGraw Hill Education.
15. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2014). "Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus

similitudes y diferencias ” *Metodología de la investigación*, sexta edición, México, McGraw Hill Education.

Webgrafía

Confecámaras (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*
<https://confecamaras.org.co/noticias/545-confecamaras-presenta-dos-estudios-en-los-que-analiza-los-factores-que-explican-el-exito-y-fracaso-de-las-empresas-en-colombia-y-las-claves-para-su-crecimiento-extraordinario>

Situr valle (2021). *Análisis de la información de agencias prestadoras de servicios turísticos de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y pasto*. Recuperado de
<https://siturvalle.com/wp-content/uploads/2021/12/DA-AGENCIAS-2.5.pdf>

Portafolio (2022) *Las 13 nominaciones que recibió Colombia en los Óscar del turismo*, recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-nominaciones-en-los-world-travel-awards-premios-de-turismo-566674>

RUES.(2023)*Registro Nacional de turismo*. <https://www.rues.org.co/rnt>

Función pública(2020), *ley 2068 de 2020*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558>

PASTRÁN, A (2021) *El comercio electrónico en Colombia crecerá 74% en los próximos cinco años*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428>

Invest Pacific, (2023) *La inversión extranjera tuvo nuevamente cifras históricas en el Valle del Cauca*. <https://investpacific.org/noticias-.inicio/la-inversion-extranjera-tuvo-nuevamente-cifras-record-en-el-valle-del-cauca>

World Travel & Tourism Council (2023). *Sector de viajes y turismo de Colombia se recupera y supera los niveles prepandemia*. <https://wttc.org/news-article/sector-de-viajes-y-turismo-de-colombia-se-recupera-y-supera-los-niveles-pre-pandemia-wttc>

Anato (2023). *Favorable comportamiento del tráfico aéreo internacional*.
<https://anato.org/noticias/favorable-comportamiento-del-trafico-aereo-internacional-para-colombia-en-agosto>

Tablas

Tabla 1 Formato de productos por objetivos	36
Tabla 2 Guía de Análisis del Macroambiente político-gubernamental e institucional para la agencia de viajes Conocelo	44
Tabla 3 Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno político-gubernamental e institucional de la agencia de viajes Conocelo	45
Tabla 4 Guía de Análisis del Macroambiente Económico para la agencia de viajes Conocelo	49
Tabla 5 Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno Económico de la agencia de viajes Conocelo	50
Tabla 6 Guía de Análisis del Macroambiente Cultural para la agencia de viajes Conocelo	54
Tabla 7 Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno Cultural de la agencia de viajes Conocelo	55
Tabla 8 Guía de Análisis del Macroambiente tecnológico para la agencia de viajes Conocelo	57
Tabla 9 Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno Tecnológico de la agencia de viajes Conocelo	58
Tabla 10 Guía de Análisis del Macroambiente Jurídico para la agencia de viajes Conocelo	62
Tabla 11 Matriz Evaluación Integrada del Análisis Externo del entorno jurídico de la agencia de viajes Conocelo	63
Tabla 12 Análisis Estructural del Sector Turístico - Cinco Fuerzas Competitivas.....	92
Tabla 13 Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en la gestión administrativa gerencial	108
Tabla 14 Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo....	109
Tabla 15 Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en gestión de Operaciones.....	112

Tabla 16 Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo.....	113
Tabla 17 Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, al área de gestión humana.....	114
Tabla 18 Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo al área de Gestión humana.....	115
Tabla 19 Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en Marketing.....	117
Tabla 20 Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo.....	118
Tabla 21 Guía de análisis interno a la agencia de viajes Conocelo, en la gestión financiera	119
Tabla 22 Evaluación integrada de la situación interna. Agencia de viajes Conocelo.....	120
Tabla 23 Evaluación de factores externos- E.F.E	122
Tabla 24 Evaluación de factores internos- E.F.I.....	124
Tabla 25 Matriz DOFA Agencia de Viajes Conocelo	125
Tabla 26 Estrategias DOFA	126
Tabla 27 Continuación Estrategias DOFA	127

Figuras

Figura 1	Árbol de Problema.....	15
Figura 2	Árbol de Objetivos	17
Figura 3	Cuadro de Proceso Estratégico	21
Figura 4	Inflación Colombiana	48
Figura 5	Población ocupada - Alojamiento y Servicio de comida.....	76
Figura 6	Diamante Competitivo.....	77
Figura 7	Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	90
Figura 8	Matriz de Perfil Competitivo.....	96
Figura 9	Radar de Benchmarking	98
Figura 10	Radar Benchmarking - Valores Sopesados	99
Figura 11	Operación por Producto.....	102
Figura 12	Organigrama Conocelo operador turístico	107
Figura 13	Nuevo Organigrama agencia de viajes Conocelo.....	131
Figura 14	Mapa Estratégico agencia de viajes Conocelo	132
Figura 15	Balance Scorecard – Conocelo – Perspectivas: Finanzas y Clientes	133
Figura 16	Balance Scorecard – Conocelo – Perspectivas: Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.....	134
Figura 17	Cronograma por Objetivos	135
Figura 18	Presupuesto.....	136