

# **Estudio de factores de éxito de las agencias de viajes en el eje cafetero**

Hernán Camilo Rincón Panche

Saul Andrés Cortés Fuentes

Universitaria Agustiniana

Facultad de Artes, Comunicación y Cultura

Programa de Hotelería y Turismo

Bogotá, D.C.

2018

# **Estudio de factores de éxito de las agencias de viajes en el eje cafetero**

Cortés Fuentes Saúl Andrés

Rincón Panche Hernán Camilo

Director

Vásquez Bernal Jairo Alberto

Universitaria Agustiniana

Facultad de Artes, Comunicación y Cultura

Programa de Hotelería y Turismo

Bogotá, D.C.

2018

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.

A nuestros hermanos por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Gracias a nuestros padres: Víctor y Yamile; y, Saúl y Odilia, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado. Agradecemos a nuestros docentes de la facultad de Hotelería y Turismo de la Universitaria agustiniana, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al master Vásquez Bernal Jairo Alberto tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a los habitantes de la comunidad del eje cafetero por su valioso aporte para nuestra investigación.

## **Resumen**

El presente trabajo realiza el análisis y evaluación de los factores de éxito en las agencias de viajes en el eje cafetero, mediante la aplicación de una encuesta estructurada directa, permitiendo explorar las estrategias usadas en el mercado turístico y como alcanzan los objetivos propuestos.

Estos indicadores fueron empleados y comparados para mostrar la relación y diferencia entre las distintas formas de operar en las agencias de viajes, puesto que estos indicadores permitirán observar la diferencia de intereses que existen en las políticas de operación. El principal objetivo será identificar, como operan y porque se han mantenido en el mercado, además de estudiar la filosofía institucional y de qué manera están fidelizando he innovando frente a la competencia. Se plantea unas series de estrategias para los puntos débiles que más se evidenciaron y por ende se sugiere su aplicación para la mejora de los procesos, permitiendo tener un control de todos los factores determinante tanto interno como externo de la organización.

## Tabla de contenido

Introducción .....	11
1. Contextualización .....	14
1.1 Descripción general.....	14
1.2 Planteamiento del problema .....	14
1.3 Pregunta de investigación.....	16
1.4 Justificación.....	16
1.5 Objetivo general .....	17
1.6 Objetivos específicos.....	17
2 Metodología .....	19
2.1 Enfoque .....	19
2.2 Fuentes primarias .....	19
2.3 Fuentes secundarias.....	19
2.4 Población objetivo.....	19
2.5 Muestra.....	20
2.6 Instrumentos .....	20
2.7 Encuesta para la validación de instrumento del proyecto .....	21
2.7.1 Sección 1. Datos de identificación.....	21
2.7.2 Sección 2 Conocimiento. ....	22
2.7.3 Sección 3 Autoevaluación.....	22
2.7.4 Sección 4. Ítems del cuestionario.....	24
2.8 Muestreo.....	33
3 Marco teórico .....	34
4 Marco histórico .....	36
4.1 Evolución de las agencias de viajes .....	36

4.2	Contexto internacional .....	36
4.3	Contexto nacional.....	37
4.4	Contexto regional .....	39
4.5	Situación actual .....	39
4.6	Procesos.....	40
5	Marco conceptual.....	43
5.1	Agencias de viajes.....	43
5.2	Factores de éxito.....	44
6	Marco legal .....	47
7	Marco geográfico .....	61
8	Capítulo 1.....	70
8.1	Factores de éxito.....	70
8.2	Factores generadores del éxito. ....	71
8.3	Fundamentos de los factores de éxito .....	73
8.3.1	Fundamentos de riesgo. ....	73
8.3.2	Fundamentos de éxito. ....	73
8.3.3	Factores de fracaso.....	73
8.4	Categorías de los factores de éxito.....	75
8.5	Filosofía institucional.....	76
8.6	Análisis de la filosofía de las agencias en el eje cafetero.....	77
8.7	Análisis de resultados y graficas de la filosofía institucional. ....	81
9	Capítulo 2.....	83
9.1	Competitividad de las organizaciones.....	83
9.2	Aspectos y variables que hacen a las agencias competitivas .....	84
9.3	Oferta.....	94

9.4	Entrevista.....	104
10	Capítulo 3.....	107
10.1	Justificación del plan de mejora .....	108
10.2	Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras .....	109
10.3	Estructura organizacional .....	110
10.4	Propuesta de mejora.....	110
10.5	Servicio al cliente, actores de turismo, clientes.....	111
10.5.1	Propuesta de mejora.....	112
10.5.2	Actores del turismo.....	112
10.5.3	Calidad.....	115
10.6	Cómo establecer un programa de capacitación en la organización .....	121
10.7	Estrategia para la filosofía institucional .....	122
10.7.1	Propuesta de mejora.....	123
	Conclusiones .....	124
	Recomendaciones .....	125
	Referencias.....	126

## Lista de tablas

Tabla 1 Encuesta de validación.....	21
Tabla 2 Normatividad. ....	47
Tabla 3 Atractivos turísticos. ....	62
Tabla 4 Agencias de viajes de seleccionadas en el eje cafetero. ....	67
Tabla 5 Categoría factores de éxito. ....	75
Tabla 6 Oferta. ....	94
Tabla 7 Relación satisfacción – calidad.....	116

## Lista de figuras

Figura 1 Formula muestra. ....	20
Figura 2 Productos turísticos más vendidos. ....	42
Figura 3 Elaboración de paquetes. ....	42
Figura 4 Definiciones claves de éxito. ....	46
Figura 5 Mapa turístico eje cafetero. ....	61
Figura 6 Pirámide de éxito. ....	74
Figura 7 Pirámide de la calidad. ....	74
Figura 8 Agencia de viaje fantasía Pereira. ....	78
Figura 9 Filosofía institucional. ....	79
Figura 10 Agencia viajes más. ....	79
Figura 11 Análisis de gráfica de cumplimiento filosófico. ....	81
Figura 12 Análisis de gráfica de conocimientos institucionales. ....	81
Figura 13 Análisis de gráfica de productividad. ....	84
Figura 14 Análisis de gráfica de las problemáticas. ....	85
Figura 15 Análisis de gráfica sobre desarrollo en las agencias. ....	86
Figura 16 Análisis de gráfica. ....	86
Figura 17 Análisis de gráfica de recursos. ....	87
Figura 18 Análisis de gráfica conteo de empleados. ....	88
Figura 19 Análisis de gráfica de indicadores. ....	88
Figura 20 Análisis de gráfica de competitividad. ....	89
Figura 21 Análisis de gráfica estrategias. ....	90
Figura 22 Análisis de gráfica de permanencia en el mercado. ....	91
Figura 23 Análisis de gráfica de eficiencia. ....	91
Figura 24 Análisis de gráfica de habilidades y capacidades. ....	92
Figura 25 Análisis de gráfica de producto. ....	93
Figura 26 Análisis de gráfica de estilo de la agencia. ....	93
Figura 27 Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras. ....	109

## Introducción

El presente trabajo constituye un estudio respecto de la actividad desplegada por las agencias de viaje en los departamentos que componen el Eje Cafetero, señalando los factores de éxito de dichas empresas mediadoras de los servicios turísticos, como promueven sus servicios, que tipo de servicios prestan, como atizan los recursos que tienen a su alrededor y como incursionan con la comunidad receptora.

La característica principal de esta investigación es determinar cuáles son los factores que generan que una agencia de viajes sobreviva en el sector del turismo y que estrategias está utilizando para llegar a la meta planteada, así mismo se establecerá porque razón las dichas agencias no sobreviven y que puntos están fallando a la hora de operar en el mercado prestación de servicios turísticos, y para analizar esta problemática que están sufriendo muchas agencias que deciden emprender en el medio y que en muchos casos no sobreviven al primer año será necesario investigar causas que genera este hecho..

En los últimos años según la revista portafolio Colombia viene creciendo de una forma acelerada en el sector turístico y hotelero, convirtiéndose en uno de los destinos más importantes de américa latina, y sin irnos más allá el eje cafetero al ser declarado patrimonio de la humanidad se encuentra en el tercer puesto más visitado de Colombia, sin olvidar que cuenta con uno de los parques temáticos más importantes de américa y con una de las mejores infraestructuras, cabe resaltar que el turismo en Colombia se está generando gran participación en la economía interna y ocasionando mayores formas de empleo.

Según el ministro de industria, comercio y turismo Juan Pablo Franklin “el turismo es el nuevo petróleo de Colombia” todo esto da a entender la proyección que se está alcanzando en el sector y la economía del país, ocasionando que cada día se esté emprendiendo en la prestación de servicios enfocados al ocio, por lo que deja un evidente índice de la creación de empresas o agencias de viajes en todo el país, ya sea minorista, mayoristas u operadoras, que están viendo en el turismo una oportunidad de mejorar la calidad de vida y así mismo potenciar al país como un destino obligatorio de visitar.

Pero no todo es bueno, como ya se mencionó anterior mente, las agencias generalmente no están soportando en el mercado que se está abordando, ¿y esto porque sucede?, en muchos casos los impuestos son altos o simplemente son absorbidas por las grandes empresas del sector turístico,

además de no tener un apoyo más formal por parte del gobierno a esas pequeñas empresas emprendedoras.

Cabe aclarar que no todo está en las problemáticas ya mencionadas antes, también hay una serie de factores que intervienen en esta tendencia a la que día a día se enfrentan los empresarios, como es evidente, no utilizar de manera acertada los recursos con los que cuenta, tanto financieros, la sostenibilidad, tener claro una filosofía institucional, y no contar con experiencia ni estudios en el sector.

La investigación de esta problemática permitirá que se evalúe estos factores y determinar dónde está la falla y de qué manera se pueden mejorar o en mejor de los casos prevenir para futuras agencias de viajes que decidan incursionar en este mercado.

Todo Esto permitió identificar los agentes influyentes para tener éxito. Por otra parte, establecer los indicadores socioeconómicos de las agencias minoristas.

En cuanto al ámbito profesional, género conocimientos más amplios en la forma que funciona las empresas de turismo y de qué manera están operando tanto las virtuales como las tradicionales y de qué manera están teniendo la fidelización con sus clientes y la forma de prestar el servicio.

## **1. Contextualización**

### **1.1 Descripción general**

Este proyecto consiste en establecer porque las agencias de viajes sobreviven en el turismo y porque otras no lo logran pasar ni el primer año de operación en el mercado, así mismo se quiere establecer los factores de éxito determinantes que están generando éxito, y buscando dejar un documento que le ayude a futuras empresas a desarrollarse de mejor manera, aplicando varios ítems fundamentales para los nuevos emprendedores.

Crear una agencia puede parecer un proyecto sencillo, basta contar con una idea diferente e innovadora, realizar una prospección del mercado que se quiere abordar y tener un plan de negocio perfectamente diseñado.

Día a día se ponen en marcha bastantes proyectos en todo el mundo, pero sólo unos pocos logran la consolidación. La gran mayoría de las empresas quedan rezagados a penas en fases intermedias de proyección o, simplemente, desaparecen después de cierto tiempo.

Entonces ¿Cuáles son las causas por lo que esto sucede? ¿Qué factores inciden en la balanza para que unos emprendedores tengan éxito y otros no lo hagan? El éxito siempre ha estado asociado durante años a los beneficios lucrativos que se derivan de una actividad comercial determinada, en este caso al turismo

Existen diferentes claves, estrategias para garantizar el éxito. De hecho, éstos varían en función de factores como el sector comercial, las expectativas del negocio. Pero, aunque existen diversas teorías ninguna está enfocada específicamente a las agencias de viajes, por esta razón se está haciendo un estudio especializado en el sector de las agencias, para ser más puntuales a la hora de establecer los factores de éxito.

### **1.2 Planteamiento del problema**

En diferentes lugares de Colombia existen otros factores insuficiente infraestructura (de servicios públicos y de transporte, vías, tecnologías, etc.); falta de capacitación, educación y sensibilización; problemas de orden público; desunión del sector empresarial; escasa promoción; discontinuidad de planes turísticos; desconocimiento, o no-aplicación, de políticas de turismo; deficiencias en la gestión pública para el sector y deficientes programas de calidad en el servicio; programas de financiación débiles.

También el periódico el espectador afirma que los nuevos proyectos deben incluir a la comunidad, no solo turística, si no la local donde debe tener su propia voz, sus decisiones sean escuchadas y respetadas como parte del proceso, aquella comunidad local que viene siendo impactada principalmente por estos nuevos proyectos, los nuevos proyectos deben impactar positivamente además de las comunidades locales, en el patrimonio natural y cultural, protegiéndolos o mejorándolos, no solo para esta comunidad, sino también para el planeta, planificando la protección de los ecosistemas, es por todo esto entre otros factores no menos importantes, que se habla de ámbitos legales o de políticas, factores de éxito, planificación y gestión debido a que estos son pilares, para lograr una economía de turismo o ecoturismo. (Espectador, 2018)

La industria turística es una de las principales con mayor potencial de crecimiento cabe recordar primordialmente que Colombia es una joya que se encontraba escondida para el mundo con su multiculturalidad, única y exótica música, gastronomía de nivel mundial, arte y paisajes mágico y sobre todo su cálida y pluriétnica gente, impresiona en cada parte desde Cabo de la Vela en la Guajira, hasta Puerto Nariño en el Amazonas. Según la (O.M.T, 2018) “En las últimas seis décadas el turismo se ha ido desarrollado”. Ya que la oferta es tan grande, nueva y maravillosa para los viajeros, tan maravillosa como nuestra biodiversidad empezando por los Parques Nacionales Naturales que son lugares de increíble admiración por su belleza, también es conocido T. de Salud y bienestar debido a la calidad, T. deportivo en cada rincón se puede respirar el deporte desde la esencia, red de pueblos patrimonio donde cada uno es parte de la historia de Colombia, Exposiciones eventos de nivel mundial se realizan en ciudades capitales, entre otras no menos impresionantes cosas, esta es una importante oportunidad que debe ser correctamente aprovechada y satisfecha, analizar el impacto social es importante hoy por hoy. Desde 2010 el Gobierno nacional, se ha puesto al tanto de este tema ya que fue incluido en el Plan Nacional de Desarrollo, que analiza la bonanza y oportunidades sociales, es decir busca indudablemente el desarrollo económico, pero que no se deje a un lado a la población, también que se crezca a nivel social y ambientalmente, lo que se traduce como el mejoramiento del entorno y condiciones de la población, sobre todo aquella que ha sido afectada por la inevitable guerra en nuestro país en las diferentes regiones. (O.M.T, 2018)

A pesar de que el número de las compañías que mueren cada año es significativo, las grandes duran 18 años y las pymes 12, dichos niveles son similares a los de un buen número de países. Sin

embargo, analistas, centros de estudios y cámaras de comercio consideran que es necesario trabajar más para aumentar la perdurabilidad de los emprendedores y sus ideas.

Podemos concluir que los factores de éxito permitirán generar una teoría que solucione muchos de los problemas por lo que pasan la organizaciones y más exactamente a las agencias de viajes, gracias a que determinaran cuales son los problemas, causas o situaciones que están provocando que los establecimientos dedicados al turismo no estén teniendo éxito en el mercado al cual están abordando, y desde ese punto puedan proyectarse y resolver dichos problemas que permitan tener una visión más amplia de que es lo que está exigiendo el mercado y el consumidor, para que de ese modo puedan ser aplicadas las teorías de los factores que permitan llegar al éxito empresarial.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores de éxito de las agencias de viajes en el eje cafetero?

### **1.4 Justificación**

Colombia cuenta con una gran biodiversidad de atractivos naturales y culturales. Costas en el océano Pacífico y Atlántico, más de mil ríos, la montaña costera más alta del mundo, 53 áreas naturales (pertenecientes al Sistema de Parques Nacionales) que representan el 9% del territorio nacional, cientos de lugares considerados bienes de interés cultural, entre muchos otros atractivos. Este resumen toda la oferta turística del país en siete productos: sol y playa; historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventura; ferias y fiestas y ciudades capitales (éste a su vez integra otros como compras, salud, congresos, convenciones e incentivos). (Encolombia, 2017)

El turismo y más exactamente las agencias de viajes se ha establecido en los últimos años como la base del desarrollo y crecimiento de un país. Durante los últimos años y más exactamente la última década, dichas empresas en Colombia ha presentado un aumento importante y muy significativo. Actualmente, el país es considerado uno de los principales impulsores de la economía que ha logrado que las diferentes marcas y negocios empresariales rompan dichas barreras geográficas y posicionen los negocios en las diferentes regiones del país.

Pero no todo ha sido bueno, el panorama al cual se enfrenta un emprendedor en nuestro país es bastante difícil por distintos motivos y es por esto que de las empresas que emprenden en Colombia, el primer año subsisten 55% de ellas, el segundo el 41% y el tercero el 31%, según la revista Portafolio. Esto sucede porque los jóvenes emprendedores no encuentran un apoyo por parte del gobierno, causando así que en su primer año subsistan de sus proyectos empresariales.

Según estudios de la CAF, países como el nuestro son 2 veces más propensos a la creación de nuevas empresas, pero 6 veces menos capaces de generar compañías con más de 50 empleados. (Trujillo, 2016)

Para aprovechar la época dorada del turismo, se busca en el sector ser lo mejor posible y perdurar en el mercado presente y futuro, en este caso se estudian las agencias de viaje, que lleven cierto tiempo en el mercado para así saber cuáles han sido sus factores determinantes o de éxito, para lograr los objetivos y atender el mercado turístico que está en auge en Colombia, el cual es una gran oportunidad para crear empleos y divisas, todo esto se desarrollara en la región del eje cafetero.

“Invertir en Colombia es un buen negocio. El crecimiento de la industria del turismo en el país ha sido muy positivo durante los últimos años.” María Lorena Gutiérrez Ex-ministra de comercio, industria y turismo. (Dinero, 2018)

Se sabe que el eje cafetero es uno de los lugares en cuanto a turismo más importantes del país ya sea por su historia, diversidad cultural o simplemente lo que representa para los colombianos, cuenta con uno de los parques temáticos más importantes de Colombia y uno de los mejores con infraestructura a nivel sur américa, lo que deja muy bien parado a esta región, sin olvidar que fue declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO en 2011, esto ha generado que se potencialice este sector en todos los ámbitos económicos, llamando la atención de los inversionistas, emprendedores y empresarios para invertir en este hermoso paraíso, y es aquí donde entran los profesionales en el turismo buscando estrategias nuevas para seguir aumentar el crecimiento turístico de este lugar, por esta razón se desarrolló el estudio de factores de éxito en el eje cafetero, gracias a están llegando en masas los prestadores turísticos (agencias de viajes) y que por lo tanto permite tener unas bases más sólidas de porque razón hay agencias que sobreviven más que otras.

### **1.5 Objetivo general**

Establecer los factores de éxito de las agencias de viajes que aporte al fortalecimiento y desarrollo del turismo en el eje cafetero.

### **1.6 Objetivos específicos**

- Determinar los fundamentos conceptuales y de planeación estratégica de agencias de viajes

- Establecer cuáles son los elementos, aspectos y variables que hacen a las agencias de viaje de los departamentos del eje cafetero competitivas.
- Estructurar una propuesta de los factores de éxito de las agencias de viaje en el eje cafetero.

## **2 Metodología**

### **2.1 Enfoque**

Enfoque Mixto, Consiste en la integración de los métodos cualitativo que permite al proyecto estudiar las características de las agencias y cuantitativo permitirá medir la percepción del cliente sobre los servicios que presta las agencias de viajes a partir de los elementos que integran la investigación.

Tipo de metodología: descriptiva; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta, comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la situación actual, en el caso del trabajo brindara una búsqueda detallada de las características de las agencias y especificar sus perfiles.

### **2.2 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias serán las diferentes agencias de viajes minoristas, las cuales se obtendrán información de primera mano, sobre el tema investigado en este caso factores de éxito en los departamentos del eje cafetero.

### **2.3 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias serán los diferentes documentos web, artículos, periódicos, revistas y diferentes medios de información tanto como base de datos en este caso Scielo, Dialnet, Scholarpedia, Academia.edu, Springer Link, RefSeek, Journ, Eric, entre otros tanto “tradicionales” como medios virtuales que se pueden encontrar con facilidad a través del internet.

### **2.4 Población objetivo**

La población objetivo son las agencias de viajes ubicadas en el eje cafetero, que cumplan con una serie de requisitos para realizar el estudio:

- Verificada en el Rúes.
- Deberá cumplir con todos los requerimientos legales.
- Lleven cierto tiempo en el mercado.

## 2.5 Muestra

Para la muestra de los instrumentos, en este caso la encuesta se realizó a través de una fórmula muy sencilla la cual arrojó un resultado de 16 encuestas.

$$N = \frac{1,28^2 * 0.80 * 0.15 * 33}{0.052 * (33-1) + 1.28^2 * 0.80 * 0.15}$$

$$N = \frac{6.488064}{0.396288} = 16 \text{ Encuestas}$$

Figura 1 Fórmula muestra.

## 2.6 Instrumentos

El instrumento que se utilizara será una Encuesta estructurada directa; permitirá la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos en general. así por ejemplo; se utilizara para el proyecto las encuestas descriptivas que permita o que tenga el objetivo principal de describir el momento actual en el que se encuentra una determinada empresa a la cual se va a estudiar mediante la recolección de datos de diferentes agencias y esto permitirá una comparación de cual es más exitosa en el mercado que aborda.

Para la realización del instrumento de encuesta estructurada directa se tuvieron en cuenta los diferentes factores de éxito de una empresa, se centra sobre todo en los autores (Chorda I. M.); (Castro o. v., 2012). Estos autores y sus teorías de factores de éxito son una gran base para la realización de las preguntas en este instrumento, obviamente este instrumento comienza por

obtener la información más general luego ya se busca la información que de verdad interesa para el estudio.

También cabe destacar que para la realización del instrumento se utilizó una herramienta de Google con drive para la creación de encuestas.

## 2.7 Encuesta para la validación de instrumento del proyecto

La siguiente encuesta es para la validación del instrumento del proyecto “Factores de éxito de las agencias de viaje en el Eje Cafetero.” Estimada persona, los factores de éxito son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra, es decir generan valor. Por lo tanto, se realiza la investigación y por esta razón se pide una validación de los instrumentos de “Factores de éxito en las agencias de viaje en el Eje Cafetero” para determinar cuáles son los elementos, variables y categorías que permitan establecer estos factores de éxito.

El proyecto se encuentra en la fase de prueba de los instrumentos y este instrumento es elaborado y aplicado según el Método de Expertos Delphi. Por favor su opinión es muy importante para el proyecto debido a que ayudaría a rectificar o validar las preguntas propuestas a continuación. Cabe recordar que todas las respuestas tendrán confidencialidad y solo tendrá fines académicos e investigativos.

Muchas gracias por su colaboración.

### 2.7.1 Sección 1. Datos de identificación.

Tabla 1.

*Encuesta de validación*

Nombres y apellidos					
Sexo	Masculino:		Femenino:		
Nivel de formación	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario	Otro
Área de formación					

Programa de pregrado	
Años de experiencia	
Institución	
Cargo	
Correo electrónico	

Nota. Autoría propia

### 2.7.2 Sección 2 conocimiento.

Marque con una X, en la casilla que le corresponda al grado de conocimientos que usted posee acerca del tema de factores de éxito, valorándolo en una escala de 0 a 5 (considerando 0 como no tener absolutamente ningún conocimiento y 5 el pleno conocimiento del tema).

0	1	2	3	4	5

Nota. Autoría propia

### 2.7.3 Sección 3 autoevaluación.

Indicar el grado de influencia ALTO MEDIO O BAJO que cada una de las fuentes de conocimiento de factores de éxito que se le presenta a continuación, y que se relacionan con su práctica y criterios sobre el tema de la presente investigación.

Conocimientos de temas de factores de éxito.

ALTO	MEDIO	BAJO

Estudios realizados agencias de viajes.

ALTO	MEDIO	BAJO

Intuición para el desarrollo de temas sobre agencias de viajes.

ALTO	MEDIO	BAJO

Experiencia por asesoría o práctica en agencias de viajes.

ALTO	MEDIO	BAJO

Nota. Autoría propia.

Propio conocimiento de agencias de viajes.

ALTO	MEDIO	BAJO

#### 2.7.4 Sección 4. ítems del cuestionario.

A continuación, le solicitamos su opinión para cada pregunta respecto a si está usted

- |    |            |    |            |    |    |            |
|----|------------|----|------------|----|----|------------|
| 1. | Totalmente |    | en         |    |    | desacuerdo |
| 2. | En         |    |            |    |    | desacuerdo |
| 3. | Ni         | en | desacuerdo | ni | en | acuerdo    |
| 4. | De         |    |            |    |    | acuerdo    |
| 5. | Totalmente |    | en         |    |    | acuerdo    |

Para ello solo deberá marcar con una equis (x) la respuesta que considere adecuada es para cada una de las preguntas.

Encabezado del instrumento

Factores de éxito de las agencias de viaje en el departamento del eje cafetero: instrumento de prueba

Cordial saludo, mi nombre es Saúl Andrés Cortés Fuentes, comedidamente le informamos que en la Uniagustiniana Universitaria Agustiniiana, un grupo de investigación CrearE, está realizando una investigación sobre "factores de éxito de las agencias de viaje en Colombia" es importante recordar e indicar que las respuestas serán íntimas, reservadas, no serán públicas, se entiende que son datos sensibles y no se pretende afectar la intimidad del titular de las respuestas o datos específicos, por lo tanto solicitamos su colaboración con la encuesta, contestando las siguientes preguntas:

Nombre de la organización o razón social: \*

---

Dirección: \*

---

Ciudad: \*

---

Fecha de la matricula: \*

---

Mes, Día, Año: \*

---

Correo electrónico: \*

---

Nombre del representante legal: \*

---

Datos de identificación: corresponde a la información básica del entrevistado.

Datos de identificación: Nombre de la organización o Razón social. Dirección. Ciudad. Fecha de la matrícula. Activo total, Nombres y apellidos, cargo y correo electrónico.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

Observaciones: Indicar que mejoras, cambios, que hace falta o sobra de los datos de identificación.

DII. ¿Qué actividad económica realiza su organización?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

Observaciones: Indicar que mejoras, cambios, que hace falta o sobra en relación a la actividad de la organización.

Co. Contexto

Corresponde las preguntas de la 2 a la 10, en temas relacionados con la teoría y práctica en el campo de desempeño de las organizaciones.

CO2. ¿Qué determina la viabilidad en una agencia de viajes?  
 CO 2.1. Permanencia en el tiempo\_\_\_\_ CO 2.2. Contribución al desarrollo\_\_\_\_ CO 2.3 Mayor participación en el mercado\_\_\_\_ CO 2.4. Tecnología apropiada\_\_\_\_ CO 2.5. Protección del medio ambiente\_\_\_\_ CO 2.6. Capacidad Institucional\_\_\_\_ Otra...

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO3. ¿Cuál es la problemática principal que las agencias de viaje buscan darle solución?  
 CO 3.1 Desempleo\_\_\_\_ CO 3.2. Mejor calidad en la oferta\_\_\_\_ CO 3.3. Excelente servicio al Cliente\_\_\_\_ CO 3.4. Innovar en el mercado\_\_\_\_ CO 3.5. Experiencia única\_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO4. ¿Cuáles son los factores que han contribuido al desarrollo de la agencia de viaje?

CO 4.1. Recursos económicos\_\_\_\_ CO 4.2. Conocimiento de los clientes\_\_\_\_ CO 4.3. Buena Organización\_\_\_\_ CO 4.4 Financiación adecuada\_\_\_\_ CO 4.5. Reinvertir Utilidades\_\_\_\_ CO 4.6. Visión a largo plazo\_\_\_\_ 4.7. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO5 ¿Cuáles son las características que diferencian a su empresa de sus competidores?

CO 5.1. Valor agregado \_\_\_ CO 5.2. Producto ofrecido \_\_\_ CO 5.3. Imagen o marca de la empresa \_\_\_ CO 5.4. La ubicación de la empresa \_\_\_ CO 5.5. El servicio al cliente \_\_\_ CO 5.6. Precio del producto \_\_\_ CO 5.7. Maximizar las capacidades \_\_\_ CO 5.8. Aumentar la satisfacción del cliente \_\_\_ CO 5.9. Los procesos \_\_\_ CO 5.10. La rentabilidad \_\_\_ CO 5.11. Otra ¿Cuál?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO 6 ¿Cuáles son los recursos más importantes de su empresa?

CO 6.1. Financieros \_\_\_ CO 6.2. Económicos CO 6.3 Materiales \_\_\_ CO 6.4 Técnicos \_\_\_ CO 6.5 Informáticos o tecnológicos \_\_\_ CO 6.6. Talento humano \_\_\_ CO 6.7. Otra ¿Cuál? \_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO 7 ¿Cuántos colaboradores tiene su organización?

CO 7.1 Entre 0-10 colaboradores \_\_\_ CO 7.2. Entre 11-50 colaboradores \_\_\_ CO 7.3. Entre 51-200 colaboradores \_\_\_ CO 7.4. Entre 200 o más colaboradores \_\_\_ CO 7.5. Otra ¿Cuál? \_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO 8 ¿Qué departamentos o áreas tiene la organización?

---

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO 9 ¿En qué se basan para el establecimiento de los objetivos y políticas de la empresa?

CO 9.1. Filosofía institucional \_\_\_\_ CO 9.2. Planeación estratégica \_\_\_\_ CO 9.3. Factibles y alcanzables \_\_\_\_ CO 9.4. Medibles \_\_\_\_ CO 9.5. Mercados metas \_\_\_\_ CO 9.6. Innovación \_\_\_\_ CO 9.7. Creatividad \_\_\_\_ CO 9.8. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

CO 10 ¿Cómo se revisa el cumplimiento de los objetivos de su empresa?

CO 10.1 Seguimiento \_\_\_\_ CO 10.2 Control \_\_\_\_ CO 10.3 Medición \_\_\_\_ CO 10.4 Auditoria \_\_\_\_ CO 10.5 Indicadores \_\_\_\_ CO 10.6 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

Observaciones contexto: Indicar que preguntas o palabras se pueden mejorar, cambiar

Fe. Factores de éxito Preguntas de la 11 a la 20, cuyo fin es determinar que hace una empresa para permanecer en el mercado.

FE11. ¿Qué indicadores manejan para la administración de la agencia de viaje?

FE 11.1 Talento humano \_\_\_\_ FE 11.2 Planta Física \_\_\_\_ FE 11.3 Tecnología informática y de comunicaciones \_\_\_\_ F11.4 Gestión Financiera \_\_\_\_ F11.5 Insumos \_\_\_\_ FE 11.6 Proceso \_\_\_\_ FE 11.7 Productos \_\_\_\_ FE 11.8 Resultados \_\_\_\_ FE 11.9 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 12 ¿Cuál es la ventaja competitiva que diferencia su agencia de otras?

FE 12.1 El liderazgo en costos \_\_\_\_\_ FE 12.2 Innovación \_\_\_\_\_ FE 12.3 El enfoque \_\_\_\_\_ FE 12.4 Precio \_\_\_\_\_ 12.5 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 13 ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para mejorar el crecimiento de su empresa?

FE 13.1 Estrategias de mercadeo \_\_\_\_\_ FE 13.2 Estrategias organizacionales \_\_\_\_\_ FE 13.3 Diversificación \_\_\_\_\_ FE 13.4 Estrategias funcionales \_\_\_\_\_ FE 13.5 Desarrollo de producto \_\_\_\_\_ FE 13.6 Integración \_\_\_\_\_ FE 13.7 Estrategias por innovación \_\_\_\_\_ FE 13.8 Estrategias de precio \_\_\_\_\_ FE 13.9 Distribución para cobertura \_\_\_\_\_ FE 13.10 Estrategias básicas de promoción \_\_\_\_\_ FE 13.11 Estrategias de posicionamiento vincular \_\_\_\_\_ FE 13.12 Estrategia publicitaria \_\_\_\_\_ FE 13.13 Estrategias de crecimiento diversificado \_\_\_\_\_ FE 13.14 Estrategias por participación de mercado \_\_\_\_\_ FE 13.15 Estrategias de marketing alternativo \_\_\_\_\_ FE 13.16 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 14 ¿El lanzamiento de nuevos productos o servicios lo realizan antes o después de la competencia?

FE 14.1 Antes \_\_\_\_ FE 14.2 Después \_\_\_\_ FE 14.3 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 15 ¿En qué aspectos, funciones o áreas es eficiente la empresa?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 16 ¿Cuáles factores han hecho que la agencia permanezca en el mercado?

FE 16.1 Talento humano \_\_\_\_ FE 16.2 Servicio al cliente \_\_\_\_ FE 16.3 Recursos estratégicos \_\_\_\_ FE 16.4 Beneficio \_\_\_\_ FE 16.5 Tecnología \_\_\_\_ FE 16.6 Planeación estratégica FE 16.7 Capital económico \_\_\_\_ 16.8 RR. HH Calificado \_\_\_\_ 16.9 Calidad \_\_\_\_ 16.10 Publicidad/marketing \_\_\_\_ 16.11 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 17 ¿Cuáles son las capacidades y habilidades que más valora para su agencia?

FE 17.1. Trabajo en equipo \_\_\_\_ FE 17.2 Proactividad \_\_\_\_ FE 17.3 Resolución de problemas \_\_\_\_ FE 17.4 Comunicación \_\_\_\_ FE 17.5 Creatividad \_\_\_\_ FE 17.6 Emprendimiento \_\_\_\_ FE 17.7 Conocimientos técnicos \_\_\_\_ FE 17.8 Venta y Marketing \_\_\_\_ FE 17.9 Toma de decisiones \_\_\_\_ FE 17.10 Talento \_\_\_\_ FE 17.11 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 18 ¿La agencia de viajes lanza nuevos productos o servicios frecuentemente?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 19 ¿Cómo considera que sería mejor o más competitivo su producto?

FE 19.1 Precio\_\_\_\_\_ FE 19.2 Calidad\_\_\_\_\_ FE 19.3 Imagen\_\_\_\_\_ FE 19.4 Alcance\_\_\_\_\_ FE 19.5 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 20 ¿Toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 21 ¿Cree que sus empleados están lo suficientemente capacitados para que la empresa sea competitiva?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 22 ¿Cuáles ítems utiliza la agencia para la formación de ventaja competitiva?

FE 22.1 Calidad del producto\_\_\_\_ FE 22.2 Calidad del servicio al cliente\_\_\_\_ FE 22.3 Precio\_\_\_\_ FE 22.4 Innovación 22.5 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 23 ¿Cuál de estas palabras definiría el estilo, personalidad, ideales de la agencia?

FE 23.1 Confiabilidad\_\_\_\_ FE 23.2 Responsabilidad\_\_\_\_ FE 23.3 Asertividad y comunicación\_\_\_\_ FE 23.4 Empatía\_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

FE 24 ¿Cuáles elementos de la filosofía institucional cree que tiene conocimiento los empleados de la agencia de viajes?

FE 24.1 Misión\_\_\_\_ FE 24.2 Visión\_\_\_\_ FE 24.3 Historia\_\_\_\_ FE 24.4 Valores corporativos\_\_\_\_

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

Fuente:

Propia

Observaciones factores de éxito: Indicar que preguntas o palabras se pueden mejorar, editar o que preguntas nuevas se podrían agregar.

## 2.8 Muestreo

El muestreo se desarrolla de forma aleatoria, se seleccionaron de la lista inicial de 33 agencias cada 2 agencias se seleccionaba de esta manera se obtuvieron las 16 a las que se le hicieron el respectivo estudio para determinar los factores de éxito.

### 3 Marco teórico

Para Díaz Olariaga también fue importante enfocarse en los procesos de planificación y gestión de la industria turística, ya que afirma “Se realiza una investigación enfocada en la política turística y en los procesos de planificación y gestión de la actividad en Colombia, y su impacto o implicancia en el desarrollo y competitividad del turismo colombiano”. Según el autor, hace pocos años se empezó a investigar sobre las políticas turísticas y en los procesos de planificación y gestión de la actividad turística, entre ellos sus impactos, como lo pueden ser social, económico, tecnológico, ambiental entre otras variables, es por ello que es importante estar actualizando el conocimiento sobre el sector, para que con visión se logre mejorar el sector a nivel general. ”. (Olariaga, 2015, págs. 1-17)

Se realiza un análisis de la política turística y el marco legal que la sustenta en cuatro países latinoamericanos (Colombia, Perú, México y Honduras). Se empieza a enfocar en el análisis de la política turística y que se conoce como marco legal, pero en países latinoamericanos. El autor sugiere que los nuevos proyectos turísticos, deben ser legalmente sólidos, para evitar trabas en futuros procesos, también es importante recordar que los proyectos deben tener algo muy significativo, el proyecto debe ser sostenible, tiene que ayudar a crecer económicamente, socialmente y ambientalmente a su país, región (Díaz, 2015)

De acuerdo a la OMT en las últimas seis décadas el turismo ha experimentado grandes cambios, cuya dinámica de crecimiento y desarrollo lo ha llevado a convertirse en uno de los sectores con mayor proyección de crecimiento. Igualmente, en el 2012 la (Universidad de las Américas) afirma la aparición de nuevos destinos ha generado procesos de cambio estructural dentro del mismo convirtiéndolo en un sector generador de valor, riqueza y desarrollo para los territorios. (O.M.T, 2018)

Para Olariaga Esta dinámica, hace latente la necesidad de que el sector turismo se desarrolle bajo un marco que involucre a las comunidades, el medio ambiente y las prácticas de su actividad particular para lograr generar un escenario sostenible de crecimiento y conservación de las ventajas que este ofrece.” Es por ello que es importante estudiar las empresas que involucren factores como comunidades, medio ambiente y demás para crear un ambiente sostenible crecimiento sobre todo por la biodiversidad que posee el país, aprovechando estas ventajas... (Olariaga, 2015, págs. 1-17)

El autor Díaz afirma “En definitiva, se sigue dando continuidad a la ejecución de las políticas públicas turísticas iniciadas hace una década, el turismo colombiano está llamado a continuar jugando un importante papel en el desarrollo social y económico de Colombia”, este es un llamado y claro ejemplo que el autor da a que el turismo, es el gran eslabón para un desarrollo alterno donde diferentes factores pueden resultar beneficiados en Colombia por ello se debe en todo momento involucrar el medio ambiente, pero sobre todo a las comunidades y esta misma debería ser consciente de lo importante que son las políticas, los estudios, la información y demás para el crecimiento en diferentes aspectos. (Díaz O. , 2015)

Según la revista expansión con alianza CNN. Las empresas tienen 5 factores muy puntuales para medir su éxito en el mercado. (Expansion, 2016)

- Factores financieros ventas y utilidades de dicha empresa.
- el crecimiento de la empresa: cuanto creció, si creció más que la competencia, creció más que la inflación.
- gobierno corporativo: se tiene un plan de sucesión, líneas éticas.
- Innovación: que estrategias de innovación se tiene, se está innovando el producto, que opinan mis clientes.
- desarrollo sostenible: es una empresa ecológicamente responsable.

(Expansion, 2016)

La teoría en que se basara la investigación y todo el estudio será a partir del autor (Vasquez C. , 2002) quien expone en el libro llamado “la idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa”( tomo 18) al cual hace referencia a los diferentes factores que influyen en una organización, además de su éxito, como mantenerse en el mercado siempre siendo innovador y vanguardista ante las competencia y el mercado en el que la empresa o agencia en este caso se esté desempeñando.

## 4 Marco histórico

### 4.1 Evolución de las agencias de viajes

Para empezar a hablar de Agencias de viaje, hay que ir directamente a los pioneros del turismo, indudablemente Thomas Cook es uno de ellos quien en 1841 empezó sus actividades, este personaje se reconoce por ser el primer “Agente de Viajes”, al momento de organizar un viaje a través de tren para una convención, en la ciudad de Leicester en Inglaterra. También es ciertamente conocido Henry Wells, este personaje buscaba ofrecer servicios de calidad y seguros para sus clientes.

Entre otras cosas realizó la primera vuelta al mundo en viaje turístico que realizó en 1872 durante 222 días, Cook fue pionero en la industria turística y en los viajes.

Para la realización de este marco, se ha compilado una serie de información que puede ser útil para el estudio en este caso en España el autor (Acerenza, 2010), también de diversas revistas, periódicos, como lo son Dinero, El Tiempo entre otros.

### 4.2 Contexto internacional

En este contexto, se encuentran una serie de sucesos, estudios conceptos y conocimientos que permiten saber un acercamiento de las agencias de viajes, en general.

Para ello diversos autores, han compilado una serie de información que puede ser útil para el estudio en este caso en España el autor (Acerenza, 2010), entre otras fuentes diversas como artículos en páginas web entre otros elementos.

Según (Castro A.) “En el año 1846 los turistas empiezan a manejar guías para los viajes, siendo el primer tour guiado en Escocia”, mientras que para el año 1855 se crea el primer itinerario de viajes descriptivo esto fue útil para preparar a los turistas o clientes para el posible recorrido, reduciendo los posibles infortunios que le ayudan excelentemente a un turista a estar siempre orientado, siguiendo la información de este autor este afirma que en el año 1856 se crea la “Cotal”, una confederación de Organizaciones turísticas en América Latina, esta fue muy importante debido a que reunía todas las agencias de viajes de esta parte del mundo.

Algo muy importante ocurrió en 1867 según (Castro A. , 2011), ya que para este año se creó el Voucher, este era utilizado por los turistas para no tener que transportar dinero en físico, esto creaba un concepto de seguridad y un avance en el contexto turístico de la época.

No se sabe la fecha exacta de la creación de la primera agencia de viaje, pero en el año 1878 se crea la primera agencia de viajes italiana, pero se calcula que ya existían alrededor de 250 en todo el mundo, con el tiempo las agencias fueron creciendo y también el turismo.

A nivel latinoamericano (Castro A. , 2011) en 1926 que se realizó una convención histórica en México debido a que asistieron más de 5000 personas a este evento, mientras que para el año 1935 en este mismo país se crea la primera agencia de viajes distinguida como Wagon Lits / Cook, siguiendo por esta patria en 1945 se funda en su capital Ciudad de México, la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes.

Hacia el año 1950 y la década de los 50' las agencias de viaje sufrieron el boom, ya que otros sectores que no tenían relación con el turismo, se dieron cuenta del potencial de la industria turística y de las personas que viajan, entonces inyectaron financieramente con su dinero, pero no solo eso, una serie de técnicas y tácticas probadas en sus industrias, como el marketing, esto hace posible nuevos procesos de comunicación y comercialización de los bienes y servicios.

Para esta época nace un concepto muy importante el cual se conoce como “Producto turístico”.

Entre las décadas de los años 50 y 60, los agentes de viajes sobre todo ingleses, alemanes, escandinavos y franceses, lograron una gran cooperación y participación para que el turismo tuviera un auge mundial, por ende, el crecimiento también de las agencias de viaje.

En el año 1976 el volumen de ventas de las agencias de viajes en Estados Unidos, 14,9 billones de dólares americanos, las empresas y sectores de otros sectores que decidieron entrar en las décadas de los 50 y 60, definitivamente realizaron grandes ganancias. (p. 131-151)

### **4.3 Contexto nacional**

En este contexto, se encuentra una serie de sucesos, estudios conceptos y conocimientos que se puede encontrar sobre agencias de viajes en Colombia, tomando en cuenta de nuevo al autor Miguel Ángel Acerenza y las diversas revistas y periódicos nacionales como El tiempo, Dinero entre otros.

- En 1955 para ese entonces se sabe que en Colombia operaban 3 agencias de viaje.
- En 1979 se supera el millón de turistas extranjeros que llegan a Colombia.

- En 1990. American Airlines llega a Colombia. Arranca con vuelos desde Bogotá y Cali a Miami (E.U). Hoy se puede viajar a diferentes países y ciudades, a través de la conexión de Miami, esto hizo que el turismo progresará en el país por ende también las agencias de viaje.

En 1993 en Cartagena es declarada Patrimonio de la Humanidad. Posteriormente reciben el reconocimiento Mompox, El parque Los Katios, los parques arqueológicos San Agustín y Tierra dentro, el Carnaval de Barranquilla, Palenque de San Basilio y la isla Malpelo. Esto empezó a consolidar lugares para empezar a ofertar en el mercado turístico para las agencias de viaje. (Colombia.com, 2017)

En el año 2003 Se crea la campaña “Vive Colombia Viaja por ella” y “El riesgo es que te quieras quedar”

En el año 2006, Se crea el Viceministerio de Turismo, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y desde entonces es la entidad gubernamental que rige y coordina los temas relacionados con el sector turístico. (Dinero, 2018)

También en el 2006, Santander inaugura el Parque Nacional del Chicamocha (Panachi), una obra sobre el cañón del Chicamocha con el más grande espacio para deportes de aventura. Se consolida la región como ecodestino. Por supuesto que las agencias de viaje empezaron a ofertar este importante lugar. (Dinero, 2018)

En el año 2007 en Colombia según el tiempo, abre sus puertas el Centro de Eventos Valle del Pacífico en Cali (Valle del Cauca). Se trata del complejo de convenciones y eventos más grande y multifuncional del país y de Latinoamérica, sin lugar a duda que empezaron a llegar turistas y las agencias de viaje se empezaron a encargar de toda la gestión entre prestadores turísticos y turista. (El tiempo, 2008)

En el año 2012 los inicios de los diálogos de paz con la guerrilla de las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) una organización guerrillera y terrorista de extrema izquierda, creada alrededor de la década de los 60'considerada muy poderosa, debido a esto se produce un “auge” en el mundo del turismo nacional, facilitando la llegada de turistas extranjeros a Colombia debido a que mejora la imagen del país en el exterior.

En el año 2014 se empieza a pronosticar y vivir la “época dorada” del turismo colombiano, se empiezan a romper récords como la llegada de turistas al país, entradas de divisas entre otros.

En el año 2015 Se lanza la Marca de “Colombia es Realismo Mágico”, inspirada en el nobel de literatura Gabriel García Márquez. (Espectador, 2018)

En el año 2017 Según la revista Dinero, se registra el mayor número de turistas en el país con 6,5 millones, en este mismo año se registró US\$5.787 millones en divisas, Colombia ha sido mencionada en más de 1.680 publicaciones internacionales. (Dinero, 2018)

En el 2018 se registran datos como la Inversión Extranjera Directa en el sector durante el primer trimestre de 2018 que fue de US\$297 millones, también en este año, el New York Times publica un artículo, recomendando a Colombia como el segundo país a visitar en el 2018, pero esa no fue lo único. (Dinero, 2018)

El ministerio de Comercio Industria y Turismo, ha desarrollado una estrategia para incentivar el turismo tanto interno, como externo sobre todo enfocado en ecoturismo, ya que Colombia es un país muy biodiverso, para ello se han realizado 45 rutas turísticas, donde 30 son geográficas y 15 temáticas en los 32 departamentos.

#### **4.4 Contexto regional**

En el 2018 el eje cafetero o Paisaje Cultural Cafetero es el tercer destino turístico más vendido en Colombia, después de Cartagena y San Andrés Según emisora en Pereira de (Caracol, 2018)

En el año 2011 la UNESCO declara la región del eje cafetero (Caldas, Quindío, Risaralda) como patrimonio de la humanidad. (Unesco, 2011)

#### **4.5 Situación actual**

La directora de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo más conocido como ANATO, enfatizo y aseguro que el crecimiento de los ingresos numéricos del sector, que según afirma el DANE fue de un 4,2% de enero hasta septiembre, lo que una clara señal del fortalecimiento del sector.

“Afirman que el crecimiento del país en el período durante los primeros 9 meses del año, fue de 1,9%, mientras que el gremio lo viene haciendo a más del 4%. Nuestra industria continúa consolidándose y los viajes constituyéndose en parte fundamental de la economía nacional”, menciona Cortés Calle.

Aseguró, que, sin embargo, hubo una caída durante el tercer trimestre del año de los ingresos en -2,3%, y su explicación concuerda con la del DANE todo esto gracias a la venta anticipada de paquetes turísticos en los meses previos a la temporada alta.

“se ha estado enfatizando y trabajando en crear una conciencia sobre las ventajas de adquirir sus paquetes vacacionales con suficiente tiempo de anticipación. Continuamente se comunica a los viajeros que la planeación de sus viajes y vacaciones permite conseguir mejores precios u ofertas y más disponibilidad a la hora de contratar un servicio que se asemeje más a las caracterizas del consumidor, buscando la calidad. Y lo están empleando, las vacaciones las están adquiriendo hasta con 90 días de anticipación”, señaló la Presidente de ANATO.

Agregó que las Agencias de Viajes esperan tener mayores ventas y mayor participación en la economía gracias a que se constituye en la de más movimiento anual. “Durante Navidad y Fin de Año se hacen entre el 20% y el 30% de las ventas de todo el año”, explicó Cortés Calle.

La presidenta de ANATO afirma que se ha logrado el crecimiento de los paquetes turísticos en Colombia a través de Anato. Y último gran logro fue la eliminación del IVA de los cruceros y esperamos que durante el próximo Gobierno se incentive aún más la eliminación del IVA. Acompañamos a las agencias de viajes a ferias internacionales, apoyadas económicamente por el Fontur y por Anato. Capacitamos a más de 1.200 personas año a año. Llevamos la tecnología a las agencias e incluimos a las agencias online a Anato. (Anato e. t., 15 de julio 2018)

Se puede ver claramente como el sector turístico de los prestadores de servicios “agencias de viajes” está teniendo una gran participación en el PIB interno del país, siendo uno de los sectores que más está aportando y que más está creciendo año por año, logrando potenciar al país como uno de los más importantes en turismo a nivel internacional, todo esto genera gran expectativa para los que hacen parte de este sector económico, y más exactamente para los profesionales, que ven una oportunidad de negocio en el gremio turístico.

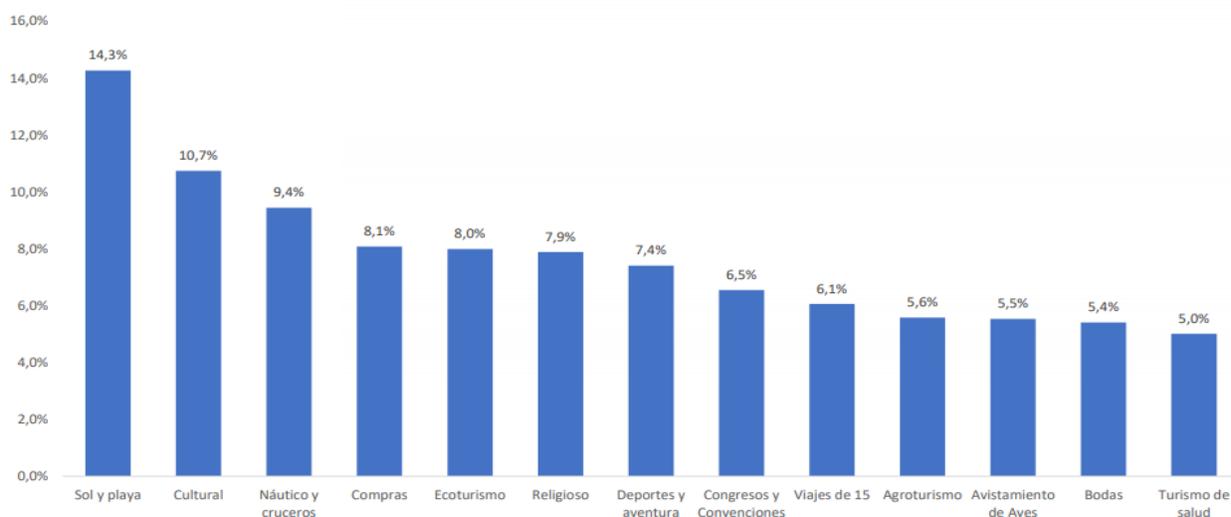
#### **4.6 Procesos**

Algunos paquetes turísticos ofrecidos como innovadores o como experiencias únicas para esta temporada por las Agencias de Viajes fueron según Anato: (Anato, 2018, pág. 12)

- Religioso y Cultural en Popayán, Buga y Mompox
- Recorrido por los pueblos de Antioquia tales como Guatapé y Jericó

- Otros destinos de playa como Capurganá, Tolú, Coveñas, Bahía Solano y Nuquí.
- Aventuras de montaña en la Sierra Nevada de Santa Marta, compartiendo con la comunidad Kogui y los Arhuácos.

Productos turísticos según la importancia en ventas para las Agencias de Viajes durante la temporada:



Gráfica: Producto turístico de mayor demanda – Base 157 Agencias

Las agencias encuestadas contestaban marcando un puntaje de 1 a 5 de acuerdo a la importancia de cada segmento dentro de sus empresas, respecto a esto se realizó la sumatoria de los puntos y ubicándolos porcentualmente.

Figura 2 Productos turísticos más vendidos. (Anato, 2018)

### Elaboración de Paquetes Turísticos

Lic. Claudia Llontop Diez

### Concepto

- Es una forma de presentación del Producto Turístico, que conjuga los atractivos y facilidades y los presenta como un todo integrado.
- Busca facilitar el viaje satisfaciendo las motivaciones del turista así como comercializar organizadamente el producto turístico.

Lic. Claudia Llontop Diez

### Elementos

- Traslados.
- Transporte
- Alojamiento
- Alimentación
- Excursiones

Lic. Claudia Llontop Diez Lic. Claudia Llontop Diez

### INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACION DE PAQUETES TURISTICOS

- Recursos humanos calificados: conocimientos, habilidad, iniciativa y creatividad.
- Contactos comerciales en operadores idóneos.
- Información especializada vigente.
- Experiencia y capacidad en gestión empresarial
- Conocimiento del entorno empresarial competitivo.

Lic. Claudia Llontop Diez

### Pasos ó Etapas para elaborar Paquetes Turísticos

1. **Determinación del Objetivo**
2. **Diagramación del Circuito**
3. **Confección del Itinerario**
4. **Cotización del Programa**
5. **Redacción del Programa**

Lic. Claudia Llontop Diez

### Primera etapa Determinación del objetivo

El objetivo del Paquete Turístico marca la orientación del mismo y lo condicionará en su temática y sus características formales.

Tenemos que tener en cuenta:

- La recolección de datos e información.
- Definir el objetivo del programa a elaborar.
- El objetivo del programa marcará la orientación del mismo

Lic. Claudia Llontop Diez

### Cuando el Paquete Turístico es solicitado por un cliente en forma individual, el objetivo se determina teniendo en cuenta las siguientes características:

- Imagen que el pasajero tienen de su viaje.
- Motivación del viaje.
- Zona a visita, atractivos generales, destinos preferidos.
- Tipo nivel y calidad de servicios
- Duración máxima y mínima del viaje.
- Fecha propuesta por el pasajero.
- Nivel de precio

Lic. Claudia Llontop Diez

### Determinación de la temática

Determinaremos la temática que puede ser general ó específica. Se delimitará el área geográfica, los atractivos y centros a incluir, además de las actividades a desarrollar según el tema.

**General:**

- Cultural
- Recreativa
- Deportivo
- Religioso

**Específico:**

- Arquitectura peruana del siglo XVI
- Balcones coloniales
- Religión de las culturas Pre-incas de Lambayeque

Lic. Claudia Llontop Diez

### Determinación de las características formales

Responde a preguntas claves que todo programador se formula al comenzar un trabajo.

- Duración estimada
- Zona ó región a recorrer
- Actividades a desarrollar
- Tipo y nivel de alojamiento pretendido
- Régimen de pensión
- Transporte de aproximación preferido
- Cantidad de excursiones
- Grupo base

Lic. Claudia Llontop Diez

### Segunda etapa Diagramación del circuito

- Al diagramar un circuito se establecen los centros base o de pernocte, **teniendo en cuenta los atractivos de mas importantes en la zona, las rutas de acceso y de enlace en función a su historia (trascendencia), localización y distancia.**
- Tiene 03 pasos

Lic. Claudia Llontop Diez

### 1. Detección de Atractivos

- Se detectan los atractivos y se les incluye en una lista teniendo en cuenta la geografía, historia, folclore, etc. Luego se determinan si son centrales o periféricos o de entorno a la temática propuesta.
- Una vez seleccionados se debe verificar su localización en el mapa correspondiente y se deben establecer las distancias a los centros base.

Lic. Claudia Llontop Diez

### 2. Análisis de accesibilidad:

Se evalúan las rutas de acceso a los centros base y atractivos. **El centro base es la localidad o ciudad que posee el nivel adecuado para efectuar los pernoctes. Debe tenerse en cuenta las siguientes condiciones:**

- A. Que sean los centros con mayor movimiento urbano de la zona.
- B. Que tengan posibilidades de realizar actividades recreativas y de esparcimiento.
- C. Que se encuentren equidistantes de los otros centros considerados.

Lic. Claudia Llontop Diez

### 3. Enunciación del circuito:

- Se refiere a la información de los centros seleccionados, los atractivos, las rutas, y las distancias dadas en una planilla la cual se irá anexando la información.

Lic. Claudia Llontop Diez Lic. Claudia Llontop Diez

CIRCUITO				
ORDEN	ATRACTIVO	ROTA	KM	TIEMPO

Lic. Claudia Llontop Diez

### Tercera etapa Confección del itinerario

- El circuito es la base o estructura para la confección de un itinerario.
- El itinerario debe consignar los centros base, todos los atractivos que se visitan o recorren en el programa, los servicios incluidos, los días y horas en que se desarrollaran las actividades previstas y toda otra información sobre lo ofrecido al usuario en dicho programa.

Lic. Claudia Llontop Diez

### Estructuración del itinerario

En esta fase donde se otorga un ordenamiento secuencial y lógico a la prestación de los servicios actividades y visitas actividades puntuales recomendamos utilizar la siguiente planilla.

Se deben considerar:

1. Los tiempos en ruta.
2. Los tiempos de visita.
3. Tiempo libre.
4. Paradas técnicas
5. Fijación de horarios
6. Redacción del itinerario: debe indicar:
  - A.- día en que se presta cada servicio
  - B.- la localidad donde se presta el servicio
  - C.- detalle de cada **servicio incluido**

Lic. Claudia Llontop Diez

Figura 3 Elaboración de paquetes. (Mincit, 2018)

## 5 Marco conceptual

### 5.1 Agencias de viajes

La principal razón de las agencias de viaje o su principal actividad es la de ser intermediaria entre las empresas prestadoras de servicios y el turista o cliente, donde se deben efectuar efectivos procesos de comunicación, marketing, entre otra serie de técnicas y tácticas para lograr vender los servicios turísticos, las agencias de viaje juegan un papel importante en el turismo y en su desarrollo, en Colombia se creó justamente la Ley 300 de 1996 ya que “El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país”, desde ese entonces se creó el fondo de la promoción turístico que hoy es el Viceministerio de Turismo.

De acuerdo al Decreto 502 DE 1997 se establece los siguientes conceptos fundamentales:

Clasificación de las agencias de viajes:

Por razón de las funciones que deben cumplir y sin perjuicio de la libertad de empresa, las Agencias de Viajes se clasifican en: Agencias de Viajes mayoristas u operadoras y Agencias de Viajes Minoristas.

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

Agencias de viajes minorista: éstas comercializan el producto de los mayoristas vendiéndolo directamente al usuario turístico. Así también proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.

Agencias de viajes mayoristas: son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta a los minoristas. Las mayoristas no pueden ofrecerlos directamente al consumidor, por lo tanto, son los minoristas quienes las ofrecen.

Mientras que para la definición de turista (Castro R. Q., 2006) afirma que es “Toda persona, sin distinción de raza, sexo, idioma o religión que entre en el territorio de un estado contratante distinto al de su residencia habitual y permanezca en las veinticuatro horas por lo menos, pero no más de seis meses en un periodo de doce meses, para fines legítimos en calidad de no inmigrante,

tales como de turismo diversión, deportes, salud, motivos familiares, estudios, peregrinaciones religiosas o negocios.”

## 5.2 Factores de éxito

Para tratar de conceptualizar los diferentes factores de éxito, se indagarán autores como Chorda entre otros que hablan perfectamente de ellos

La creatividad: es justamente reconocida como un factor clave de éxito en nuevas compañías. Para (Chorda I. M.) es profundamente analizada, ya que la gestión de la creatividad es muy importante.

Otra clave del éxito empresarial analizada profusamente es el rápido reconocimiento de las oportunidades: (Chorda I. M.) Afirma que la clave del éxito depende de un análisis de oportunidades, trabajo duro y la excelencia para llegar al objetivo planteado.

El reconocimiento de oportunidades: es ampliamente juzgado como una virtud esencial de la nueva empresa con éxito (Chorda I. M.)La empresa del último siglo tiene nuevas formas de ver el mercado y por lo tanto nuevas estrategias que se han ido adoptando para llegar más rápido al éxito.

Las actitudes personales y comportamientos que conducen al éxito empresarial: han sido también objeto de análisis HORNADAY y TIEKEN (Chorda, 1999)Resalta la habilidad para responder positivamente a los desafíos y aprender de los errores, la iniciativa personal, la perseverancia y determinación por conseguir los objetivos, como condicionantes del éxito.

Además del autor Chorda, otro importante autor que habla de los factores de éxito es Castro, abarca otros factores de éxito que también deben ser conceptualizados, ya que no deben considerarse menos importantes, aunque algunos si pueden ser similares, estos que propone Castro son:

**Precio:** Es el valor económico recibido por la agencia como valor por la prestación del servicio y que el consumidor considera de acuerdo.

**Solidez:** Es el agente que presenta la imagen de la empresa ante los ojos de los usuarios como una institución solvente moral, económica y técnicamente para cumplir las exigencias de la agencia. (Sergio, 2008)

**Cubrimiento:** Es el alcance de la empresa en la labor de la prestación de sus servicios en el país.

Oportunidad: Este agente mide el precio agregado para el turista en el desempeño de los tiempos de entrega del servicio por la agencia.

Calidad: Factor que mide el valor agregado entregado por la empresa en el cumplimiento de los requerimientos del usuario en cuanto a los perfiles, equipos, provisión y especificaciones del servicio. (Castro O. V., 2002)

Soporte indicador que mide el perfil que el cliente tiene de la capacidad tecnológica de la que la compañía dispone como plataforma para facilitar el proceso de los procesos del negocio.

Portafolio: mide el valor agregado recibido por el usuario al hallar un portafolio idóneo de servicios ofrecidos por la agencia para responder a las necesidades exigidas. (Castro R. Q., 2006)

Beneficios: son los beneficios que la agencia otorga al cliente y que por lo tanto está generando un valor agregado además de la fidelización

Capacitación mide la importancia para el cliente que los trabajadores de la agencia o empresa, tengan conocimientos amplios del tema y así prestar un servicio más especializado y personalizado (castro, 2012)

Flexibilidad: valor económico recibido por el consumidor gracias a la capacidad de la compañía para cumplir solicitudes no programadas o cambios inesperados en ellas o servicios ajustados a las necesidades especiales del usuario.

Productividad: Es el valor económico recibido por el comprador gracias a la facultad de la empresa para ejecutar sus procesos en una forma eficaz, es decir, haciendo de forma superior el uso de los recursos. (Vasquez C. , 2002)

AUTOR / ES	CLAVES EXITO START-UP
HILLS y LAFORGE (1992)	Penetrar mercados en estado embrionario
KAO (1989)	Industria y entorno condicionantes éxito
COOPER (1992)	Entorno, factor explicativo trayectoria «start-up»
KAO (1989)	Maximizar capacidad emprendedora y creatividad
STEVENSON (1989)	Incansable búsqueda de la oportunidad
VESPER (1993)	Explorar las posibles fuentes de ideas y oportunidades
TIMMONS (1994)	Criterios evaluación oportunidades de negocio
HORNADAY Y TIEKEN (1983)	Responder a desafíos, iniciativa personal
TIMMONS (1994), STEVENSON (1989), COOPER (1992)	Controlar los recursos más que poseerlos
COOPER y otros (1994)	Indicadores de capital humano y financiero satisfactorios
HISRISCH y PETERS (1995)	8 perfiles del emprendedor basados en aspectos personales

Figura 4 Definiciones claves de éxito. Chorda (2009)<sup>1</sup>

Según lo anterior, los diferentes autores muestran los principales factores de éxito en sus empresas, los cuales ayudan a definir futuros objetivos y con estos factores alcanzar la meta proyectada, siempre buscando un desarrollo más allá de lo económico.

Según lo afirmado las Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad es regido por un factor muy importante como lo es lo económico, siempre buscando satisfacer las necesidades comunes proyectadas a un grupo específico o en otro caso a la comunidad.

---

*Nota:* <sup>1</sup> Chorda Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y organización*, (1999). Disponible en: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/303/303>

## 6 Marco legal

Para comenzar el aspecto legal, cabe aclarar que las agencias de viajes para poder vender billetes de líneas aéreas deben presentar por lo general una solicitud a IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), debe satisfacer los requerimientos establecidos de factores tales como, características de la organización, situación financiera, experiencia del personal etc.

O debe comprar los billetes a otra agencia que si este certificada con IATA.

Básicamente IATA, esta organización maneja y establece una serie de reglas para las agencias de viajes.

A continuación, se muestra la diferente normatividad que se encuentran en Colombia para las agencias de viajes a través de tablas, con sus diferentes características.

Tabla 2.

*Tabla Normatividad*

Norma	Año	Promulgada por	Características
Ley 1014	2006	Ministerio Comercio Industria y Turismo	Impulsa la cultura del emprendimiento.  -Fortalecimiento de la industria de soporte no financiero, es decir, en instituciones de educación superior, dentro de los programas de la cámara de comercio y demás oportunidades de soporte educacional.
Ley 300 Ley general de Turismo	1996	Ministerio Comercio Industria y Turismo	En su artículo 85 se define las agencias de viajes.
Decreto 502	1997	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de Agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996.

Decreto 2438	2010	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Que mediante Decreto 053 de 2002, el Gobierno Nacional reglamentó la prestación de los servicios turísticos de las agencias de viajes, con el objetivo de proteger los derechos de los usuarios. Que se hace necesario actualizar las reglas que rigen las relaciones entre las agencias de viajes y los usuarios.
Norma Técnica Sectorial NTS – AV 001 – Reservas en agencias de viajes	2002	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Esta norma establece los requerimientos mínimos, para la prestación del servicio de reservas. <b>Requisitos</b> 1.Documentación 2.Medios para hacer la reserva 3.Información y respuesta al cliente 4.Elementos de evaluación del servicio 5.Reserva con el proveedor 6.Confirmación de la reserva 7.Cancelación de reservas 8.Entrenamiento de personal de reservas
Norma Técnica Sectorial NTS – AV 002. Atención al	2014	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Esta norma establece los requisitos que deben cumplir las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente en las etapas de

cliente en agencias de viajes			la prestación de servicio propias de la agencia de viajes.
Norma Técnica Sectorial NTS – AV 003. Infraestructura en agencias de viaje	2002	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	<p>Esta norma establece la infraestructura que deben tener las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente.</p> <p><b>Definiciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura</li> <li>2. Infraestructura Interna</li> <li>3. Infraestructura Externa</li> </ol> <p><b>Requisitos generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura Interna</li> <li>• Requisitos Infraestructura Externa</li> <li>• Requisitos espacio</li> <li>• Requisitos climatización</li> <li>• Requisitos Iluminación</li> <li>• Requisitos de mantenimiento de la infraestructura</li> </ul>
Norma Técnica Sectorial NTS – AV			Esta norma establece los requisitos que deben cumplir las agencias para el diseño de paquetes turísticos.

004. Diseño de paquetes turísticos en agencias de viajes	2003	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	<p><b>Requisitos para el diseño del paquete turístico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación del diseño del paquete turístico</li> <li>2. Diseño del paquete turístico</li> </ol> <p><b>Procesos de control de calidad del diseño</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la adquisición de servicios</li> <li>2. Identificación del paquete turístico y trazabilidad</li> <li>3. Revisión del diseño</li> <li>4. Validación de las especificaciones del paquete turístico</li> <li>5. Control de cambios de diseño</li> </ol>
Norma técnica Sectorial NTS – AV 005. Asesoría y venta de servicios y paquetes turísticos.		Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	<p>Esta norma proporciona los requisitos que deben seguirse para asesorar y vender paquetes y servicios turísticos.</p> <p><b>Definiciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agente de viajes</li> <li>2. Asesor de viajes</li> <li>3. Cliente corporativo, grupal, individual o vacacional</li> </ol>

			<p>4.Competencia</p> <p>5.Criterio de desempeño</p> <p><b>Requisitos para asesorar en la venta de servicios y paquetes turísticos</b></p> <p>Se deben cumplir una serie de criterios o requisitos por parte del agente de viajes.</p> <p>Requisitos de calidad que permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la norma.</p>
<p>Norma técnica Sectorial NTS – AV 006. Norma de competencia laboral. Dirigir el área comercial en agencias de viajes.</p>	2014	<p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</p>	<p>Esta norma proporciona los requisitos que deben seguirse para asesorar y vender paquetes y servicios turísticos, gestionando la prestación de las mismas, satisfaciendo las necesidades del cliente y contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa de acuerdo con la reglamentación existente y según los procedimientos establecidos por el proveedor y la agencia de viajes.</p>

			<p><b>Definiciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Administración</li> <li>2.Canal de distribución</li> <li>3. Comercialización</li> <li>4.Competencia</li> <li>5.Criterios de desempeño</li> <li>6.Documentación</li> <li>7.Gestión de calidad y de riesgo</li> </ol> <p>Requisitos para administrar el área comercial de la agencia de viajes</p> <p>Requisitos de calidad que permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la norma.</p>
<p>Norma Técnica Sectorial NTS – AV 007. Norma de competencia laboral. Dirigir el área administrativa en agencias de viajes.</p>	2014	<p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</p>	<p>Esta norma proporciona los requisitos que deben cumplirse para dirigir el área administrativa de las agencias de viajes, aplicando las políticas de la organización, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos.</p> <p><b>Definiciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de calidad</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Gestión de riesgo</li> <li>3. Gestión de recursos físicos</li> <li>4. Gestión de recursos humanos</li> <li>5. Administración de inventarios</li> <li>6. Técnicas de comunicación</li> </ol> <p>Requisitos para dirigir el área administrativa en las agencias de viajes</p> <p>Requisitos de calidad que permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la norma, Aptitudes y habilidades de una persona para el desempeño de una actividad bajo determinadas condiciones y criterios de evaluación.</p> <p><b>Requisitos para dirigir el área administrativa de las agencias de viajes</b></p> <p>Se considera a la persona que desempeña la función de dirigir las actividades administrativas de la agencia de viajes competente, cuando:</p>
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza y ejecuta la visión, misión y políticas organizacionales de la empresa y las aplica en función de los objetivos de las actividades administrativas,</li> <li>• Conocimiento y aplicación de política, misión visión de la organización.</li> <li>• Evidenciar que cuenta con dominio de un segundo idioma mínimo en un nivel A2</li> <li>• Técnicas de negociación, comunicación,</li> <li>• Conocimiento de Normatividad comercial, turística y laboral vigentes, elaboración de planes de acción, presupuestos, control y gestión de la calidad, gestión administrativa, recursos financieros, humanos, infraestructura, ambientales.</li> </ul>
Norma Técnica Sectorial NTS – AV 008. Norma de	2006	Ministerio de Comercio, Industria	Esta norma proporciona los requisitos que deben cumplirse para dirigir el área financiera de las

<p>competencia laboral. Dirigir el área financiera en agencias de viajes. Bogotá</p>		<p>y Turismo - ICONTEC</p>	<p>agencias de viajes, aplicando las políticas de la organización, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos.</p> <p>Definiciones</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración</li> <li>2. Ambiente interno</li> <li>3. Análisis financiero</li> <li>4. Competencia</li> <li>5. Técnicas de comunicación</li> </ol> <p><b>Requisitos para dirigir el área financiera en las agencias de viajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y aplicación de política, misión visión de la organización, organiza un plan para el desarrollo de actividades financieras de acuerdo a proveedores, intermediarios, competidores etc.</li> <li>• Utiliza sus conocimientos financieros para determinar</li> </ul>
--	--	--------------------------------	---

			<p>la situación económica y los resultados de las operaciones de la organización, supervisa todos los procedimientos financieros de la organización, Contabilidad general y de costos, control y manejo de cartera, estadísticas, formulación y evaluación de proyectos, economía en el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al igual que conocimiento de técnicas de negociación, comunicación, conocimiento de Normatividad comercial, turística y laboral vigentes.</li> </ul>
<p>Norma Técnica Sectorial NTS – AV 009. Calidad en la prestación de los servicios de transporte turístico terrestre automotor.</p>		<p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</p>	<p><b>Definiciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documento, evidencia, información e itinerario</li> <li>2. Paquete turístico</li> <li>3. Prestador de servicios turísticos</li> <li>4. Primeros auxilios</li> <li>5. Programa turístico</li> <li>6. Servicios complementarios y servicios turísticos</li> </ol>

			<p>7. Transporte especial y transporte turístico terrestre automotor.</p> <p>Se debe tener una planificación para la prestación de este servicio, el personal debe tener unos requisitos:</p> <p>Guía de turismo: Cuando una agencia de viajes opere un paquete de turismo el cual incluya los servicios de uno o más guías de turismo, este o estos deben estar certificados en las normas:</p> <p>NTS GT001 Norma De Competencia Laboral “Prestación Del Servicio De Guianza De Acuerdo Con Lo Requerido Por El Usuario”</p> <p>NTS GT002 Norma De Competencia Laboral “Control Del Desarrollo De Los Programas Según Objetivos Propuestos”</p> <p>NTS GT003 Norma De Competencia Laboral “Preparación De Las Actividades A Desarrollar De Acuerdo Con Lo Contratado Por El Usuario”</p>
--	--	--	--

		<p>NTS GT004 Norma De Competencia Laboral “Realización De Procesos Básicos Para La Prestación Del Servicio”</p> <p>Conductor:</p> <p>Documentos legales, tanto personales como del vehículo, conocimientos del vehículo, condiciones físicas y climáticas, primeros auxilios, protocolo de servicio y todo lo relacionado en cuanto al viaje entre otros.</p> <p>Auxiliar a bordo:</p> <p>Conocer del itinerario del viaje, recursos físicos y financieros, protocolos necesarios antes durante y después también debe certificarse en primeros auxilios y saber conducir.</p> <p>También se deben cumplir una serie de requisitos para el servicio:</p> <p>Varios elementos en común para los diferentes grupos son: Equipo de sonido, aire acondicionado, calefacción, recipiente para depositar desechos.</p> <p>Entre menos personas menos elementos, entre mayor sea el número de personas mayor es el</p>
--	--	---

			<p>número de elementos que se deben cumplir tales como: Sistema de sanitario, Portaequipaje o bodega para el número de pasajeros entre otros.</p> <p>Estos grupos también y número de personas varían para los requisitos de seguridad tales como: Extintores, cinturones de seguridad, equipo de primeros auxilios, equipo de carretera, salidas de emergencia.</p> <p>Los grupos son: Grupo A: Numero de pax: 4-9, Grupo B: Numero de pax: 10-19, Grupo C: Numero de pax: mayor a 19.</p> <p>También se deben cumplir requisitos para el control de este servicio, tales como registro de proveedores, entre otros.</p>
--	--	--	---

*Nota: Autoría (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)*

Además de las leyes y demás de una Agencia de Viajes, deben tenerse en cuenta las demás reglamentaciones de los servicios complementarios o prestadores, que las agencias de viaje tengan algún procedimiento en común para lograr el servicio ofrecido, ya sea un hotel, restaurante, transporte etc. Además, el autor (Acerenza, 2010) confirma ya que “Necesita (la agencia) poseer certificación y autorización, además de ello los reglamentos o normatividad de estos, junto con las obligaciones que estos contraen.”, por ello es importante tener en cuenta todas las reglamentaciones o factores legales en cualquier situación.

Según el autor (Jorge, 2014) Todos estos aspectos, deben estar claros en el proyecto, ya que desde aquí parte una base legal sólida, es decir que desde aquí es la base para todo futuro proyecto o empresa, es decir saber los pros y los contras, es una clara ventaja.

Hay que aclarar que todos estos trámites y aspectos, deben ser claros al momento del proyecto, desde aquí parte una base legal sólida, si se utiliza tecnología cabe aclarar que también hay unas licencias para el funcionamiento de estas, hay que asegurarse de poseer equipos y programas legales.

## 7 Marco geográfico

El eje cafetero es por mucho la zona de mayor producción de café colombiano, y gracias a esto también es una de las zonas más importantes en cuanto a turismo del país y además gran potencial en el mundo por su sabor y calidad humana. Los departamentos que hacen parte del Eje cafetero son, Risaralda, Quindío y Caldas, tierras con inigualables paisajes, con gran variedad desde aguas termales hasta picos de nevados, y claramente caracteriza por los diferentes cafetales que se extienden por todo el lugar y adornados de deslumbrantes cascadas y árboles multicolores. (Toda Colombia, 2018).



Figura 5 Mapa turístico eje cafetero. (Osioquindio 2018)

El Eje Cafetero, es una región muy importante tanto geográfica, cultural, económica y ecológica de Colombia en donde se encuentra ubicado los departamentos de Quindío, Risaralda,

Caldas, limita al norte con el Valle del Cauca, al noroccidente con el Tolima, y siendo Pereira la ciudad más poblada de la región.

En su correspondiente atractivo turístico podemos encontrar gran variedad de destinos para el interés para cada turista, entre los cuales se encuentra cada uno con sus diversas características que se recogieron de diferentes fuentes:

Tabla 3.

*Atractivos turísticos*

Nombre	Departamento	Municipio o Ciudad	Características
Parque Nacional del Café	Caldas	Manizales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 20 atracciones mecánicas.</li> <li>• Recorrido por la cultura y costumbres de la tradición cafetera.</li> </ul>
Mirador de Chipre	Caldas	Manizales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirador donde se puede apreciar toda la ciudad de Manizales y los nevados del Ruiz y Santa Isabel.</li> </ul>
Parque Nacional Natural de los Nevados	Caldas, Risaralda		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eco-turismo posee diferentes pisos térmicos, además de diferentes ecosistemas como son bosques andinos, glaciar y cuencas de algunos ríos.</li> </ul>
Termales Santa Rosa de Cabal	Risaralda	Santa Rosa de Cabal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piscinas y duchas naturales, agua que brota de la tierra natural.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas termas son aprovechadas y visitadas debido a que tienen beneficios medicinales.</li> </ul>
Bioparque Ukumarí	Risaralda	Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este atractivo es un parque temático el cual posee varios lugares enfocados en la Biodiversidad, que se traduce conocida como la flora y la fauna que posee el país de Colombia.</li> </ul> <p>Algunos de estos lugares son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoológico Matecaña</li> <li>• Jardín botánico</li> <li>• Clínica veterinaria</li> <li>• Entre otros lugares actuales, pero también se desarrollan proyectos pensados a futuro, para mejorar el Bioparque.</li> </ul>
Parque Nacional Natural Tatamá	Risaralda y otros departamentos.	Santuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes tipos de ecosistemas debido a su estado de conservación, también se pueden encontrar diferentes</li> </ul>

			<p>tipos de animales y vegetales, su conocido páramo de Tatamá. Igualmente, otros dos paramos que no han sufrido alteración del ser humano los cuales son conocidos como Frontino y El Duende.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eco-turismo, senderismo, además de ser una importante área de interés para el sector de la ciencia.</li> <li>• Acceso de difícil acceso, debido a las carreteras y demás características del terreno.</li> </ul>
Parque Panaca	Quindío	Quimbaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque temático agropecuario, donde se puede encontrar las diferentes razas o especies de animales a través de diferentes estaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estación ganadera: donde se desarrolla el proceso o mejor dicho</li> </ul> </li> </ul>

			<p>la cadena productiva agropecuaria.</p> <p>-Estación de Avicultura: Diferentes clases de aves se encuentran en esta estación.</p> <p>Estación Porcicultura: se muestran diferentes tipos de razas de este animal, además de ello una muestra de pastoreo con este animal.</p> <p>-Mundo del caballo: En esta estación, se encuentra un módulo con 5 temáticas diferentes acerca de estos animales.</p> <p>Mundo amigable del perro: alrededor de 50 razas y 150 ejemplares de este animal se encuentran en la estación, además de exhibición de adiestramiento.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Equilibrio entre animales, naturaleza y ser humano.</li></ul>
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes y demás servicios complementarios.</li> <li>• Alrededor de 4.500 animales en total.</li> </ul>
Río la Vieja	Quindío	Quimbaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balsaje por el río, donde se aprecia la naturaleza.</li> </ul>
Parque los Arrieros	Quindío	Vereda Santana, Vía Montenegro - Quimbaya Km. 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación sobre colonización paisa, historia arriera.</li> <li>• Senderismo y Ecoturismo</li> <li>• Fonda del Arriero (Zona de Comidas) y entretenimiento.</li> <li>• Ambiente típico cultura cafetera.</li> <li>• Atracciones Mecánicas.</li> <li>• Cabalgatas y demás actividades.</li> </ul>
Jardín Botánico	Quindío	Calarcá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación sobre el medio ambiente.</li> <li>• Diferentes muestras de especies vegetales.</li> <li>• Mariposario.</li> </ul>
“Recuca” o “Recorrido por la Cultura Cafetera”	Quindío	Calarcá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorrido de la cultura cafetera</li> <li>• Muestra de costumbres representativas.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestimenta representativa del lugar: canasto, Con atuendo típico, y machete a la cintura inicia el recorrido por la siembra de la planta hasta el momento que se sirve en una taza.</li> </ul>
Salento	Quindío	Salento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuna de la Palma de Cera.</li> <li>• Valle del Cócora, allí encontramos eco-turismo, senderismo</li> </ul>
Reserva Natural Cascadas del Río Verde	Quindío	Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 hectáreas de bosques nativos.</li> <li>• Miradores, Quebradas y avistamiento de aves.</li> </ul> <p>Vías en mal estado.</p>

*Nota:* Autoría (Toda Colombia) (Fincas Eje Cafetero, 2015)

Tabla 4 .

*Cuadro de agencias de viajes seleccionadas en el eje cafetero*

Arma tu viaje agencia de viajes centro	39598	Manizales - caldas	activo
22vuelos.com agencia de viajes	42424	Manizales - caldas	activo
Abril agencia de viajes	50091	Pereira - Risaralda	activo
Aero tour agencia de viajes	44822	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes american tours	20714	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes botero	42346	Armenia - Quindío	activo
Agencia de viajes coffee adventure	51899	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes c o g limitada	332	Armenia - Quindío	activo
Agencia de viajes comfamiliar Risaralda	8151	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes d&c	44118	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes easy travel	55333	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes first class	58750	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes jdre sas	42711	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes juva	44003	Manizales - caldas	activo
Agencia de viajes mediterráneo	10022	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes norte y sur sas	11232	Manizales - caldas	activo
Agencia de viajes operadora ecomontana	31991	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes operadores colombiana de turismo s.a.s.	5193	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes rosa de los vientos	9103	Manizales - caldas	activo
Agencia de viajes terradentro	28536	Armenia - Quindío	activo
Agencia de viajes valmo	28504	Armenia - Quindío	activo
Agencia de viajes vani	3399	Pereira - Risaralda	activo
Agencia de viajes vip travel internacional	31682	Pereira - Risaralda	activo

Agencia de viajes y operadora asdeguias s.a.s.	41245	Manizales – caldas	activo
Agencia de viajes y turismo del eje cafetero cafetours s.a.s.	40746	Pereira – Risaralda	activo
Agencia de viajes y turismo mundiviajes tours s.a.s	18474	Pereira – Risaralda	activo
Agencia de viajes y turismo receptivo palma de cera ltda	18942	Armenia – Quindío	activo
Ariasbeta agencia de viajes	15174	Pereira - Risaralda	activo
Bambú agencia de viajes	51952	Armenia - Quindío	activo
Comfenalco quindio turismo social y agencia de viajes	8194	Armenia - Quindío	activo
Eunicetravel agencia de viajes	45717	Armenia - Quindío	activo
Excursiones luza agencia de viajes operador turístico	51522	Armenia - Quindío	activo
Skandia agencia de viajes y turismo Pereira	58268	Armenia - Quindío	activo

*Nota: Autoría Rues 2018*

## 8 Capítulo 1

### 8.1 Factores de éxito

Existen varias teorías dadas por diferentes autores sobre los Factores Claves del Éxito y por lo tanto la importancia que tienen su definición y aplicaciones en los diferentes modelos de Planeación Estratégica. Cabe resaltar que esas definiciones por lo general no manejan la misma línea de información y en muchos casos pueden dirigir a un inminente desorden en los desarrollos de los diferentes modelos. (Castro O. V., 2002)

Esto se puede entender al buscar diferentes conceptos dados por Robert Anthony y Ronald Daniel en todas las teorías expuestas a través del tiempo, y al introducirse en el presente con Strickland, Alex Miller y Thompson, en el cual se puede evidenciar que no se ha establecido una precisión rigurosa en la definición y utilización de los conceptos. (Castro O. V., 2002)

Según Robert Anthony "Factores claves del éxito son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra". Durante años el autor ha usado, en sus charlas, conferencias y consultorías, la anterior definición. (Vasquez, 2002)

Dentro de las teorías que aborda el autor menciona 5 factores determinantes para el éxito.

- Precio.
- Calidad del Producto.
- Servicio.
- Servicio al Cliente.
- Innovación.

Los factores mencionados anterior mente y que son considerados como los más conocidos en cuanto a la formación de ventaja competitiva exitosa, resaltando el producto y servicio que se ofrece. (m.b.a, 2002)

## 8.2 Factores generadores del éxito.

Según Porter la satisfacción del cliente se logra gracias al adecuado desempeño de los Procesos Generadores de Valor, o común mente llamadas Actividades Primarias, pero conocidas como Procesos Esenciales. (Vasquez, 2002)

Porter llamó a los procesos Actividades de Apoyo, para crear y mantener una plataforma operativa donde funcionen los procesos creadores de valor.

Estos procesos de apoyo, habitualmente, son transparentes para el consumidor y no influyen verdaderamente en la sentencia de adquisición del producto. Sin embargo, su representación o ausencia condicionan la existencia de la generación de valor. (Castro O. V., 2002)

Por ejemplo, para un empresario que quiere contratar servicios temporales de personal es transparente cómo la empresa prestadora del servicio hace su sistema de pre selección e incorporación. Básicamente, para él lo principal es el efecto final del sistema, una persona con el perfil exigido, y no todas las actividades realizadas para su consecución. Pero si este sistema no hubiera sido idóneo el resultado sólo en forma aleatoria sería el deseado.

Gracias a lo anterior se quiere proponer una definición para estos factores sean determinantes y claros ya que son condición necesaria, pero no suficiente, para crear valor para el cliente. (Castro O. V., 2002)

La definición dice: según Alex Miller y Thompson. "Factores generadores del éxito son todos aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa".

Factores del éxito: Habiendo ya determinado los Factores Claves, aquellos centrados en las preferencias del consumidor, y los Factores Generadores, aquellos propiciadores de una infraestructura sólida, es oportuno agruparlos con el título de Factores de éxito; y se hace esto con el intención de proporcionar el estudio del perfil competitivo de la compañía y su comparación y análisis con sus competidores a través de la Matriz del Perfil Competitivo, ya que como es bien se establece, tanto unos factores como los otros son básicos en la producción y análisis de este instrumento estratégico. (m.b.a, 2002)

Las cinco dimensiones principales que los clientes usan para juzgar la calidad en empresas de servicios.

**Confiabilidad:** Es la destreza para incorporar al servicio ofrecido tanto con certeza como con precisión. El desempeño de un servicio recto es una expectativa del cliente y significa que el servicio es llevado a cabo a tiempo, de la misma manera y sin errores cada vez. Por ejemplo, recibir el correo en alrededor de la misma hora todos los días es un valor agregado indispensable para la mayoría de las personas. La confiabilidad también se extiende dentro de la agencia, en que se espera fidelidad en la facturación y la llevada de registros. (Castro O. V., 2002)

**Responsabilidad:** La habilidad para asistir a los clientes y para brindarles un rápido servicio. Dejar esperando a los clientes, especialmente sin ninguna razón, pare crea percepciones negativas innecesarias de calidad. Si ocurre una falla en el servicio, la destreza para recobrase velozmente y con mucho profesionalismo puede crear una gran imagen ante los clientes. Por ejemplo, servir incluir servicios complementarios o diferentes incentivos generando un valor agregado tanto para el cliente y la agencia. (Vasquez, 2002)

**Asertividad:** la cortesía y el conocimiento de los empleados para transmitir a los clientes credibilidad y confianza son muy importante para las organizaciones y gracias a todo esto genera unas características que marcan la diferencia hacia el mercado que se aborde:

- competencia para desarrollar el servicio
- gentileza y respeto hacia el cliente,
- comunicación efectiva con el cliente

**Empatía:** la atención personalizada a los clientes y la empatía incluye los siguientes aspectos:

- accesibilidad
- sensibilidad
- esfuerzo para comprender las necesidades del cliente.

Un ejemplo muy claro de empatía, es la habilidad que tiene una persona que trabaja de despacho de una aerolínea y que recibe a un pasajero que por falta de seriedad de la aerolínea ha perdido su vuele y el empleado convirtiendo esta situación en su propio problema y ayudándole a encontrar una solución, generando así una tranquilidad hacia el cliente. (Castro O. V., 2002)

## **8.3 Fundamentos de los factores de éxito**

### **8.3.1 Fundamentos de riesgo.**

Riesgos comerciales: es posible que no exista mercado suficiente para mantener el negocio, que no exista tal mercado aun o que este esté en declive.

Riesgos tecnológicos: puede que el producto (ya sea un bien o servicio) no se pueda fabricar con las características deseadas, en las condiciones previstas, al ritmo requerido o con la calidad esperada y al precio previsto.

Riesgo financiero: puede que no se cuente con el recurso económico suficiente para poner en marcha el negocio, o para poder crecer al ritmo que el mercado lo demanda. (López, 2015)

### **8.3.2 Fundamentos de éxito.**

Claridad de objetivos: significa tener bien claro a qué se dedica el negocio y adonde se quiere llegar, es fundamental para el éxito de una nueva empresa, no importa que tan modestos o ambiciosos sean los objetivos siempre y cuando sean lo más claros posible.

Conocimiento del negocio: no se debe querer aprender en el camino los secretos del negocio, por el contrario, se debe adentrar en el tema central del negocio e investigar a fondo.

Diferenciación: esto quiere decir que se tiene que tender o procurar diferenciarse del resto de los competidores, de lo contrario se tendrán los mismos resultados que los demás negocios y es poco probable que se llega al éxito. (Hambrick, 2008)

### **8.3.3 Factores de fracaso.**

Desconocimiento del mercado: en ocasiones resulta absurdo el establecerse en un mercado que se desconoce, ya que se tiene que conocer y comprender en que mercado está el negocio y como funciona.

Producto inadecuado (ya sea un bien o servicio): si el producto no cumple con los requerimientos del mercado, el producto es inadecuado y estará condenado al fracaso.

Errores de comercialización: el ser emprendedores no quiere decir que todos sean buenos comerciantes, por tal motivo se deben conocer las técnicas para la correcta comercialización de un producto, ya puede ser un excelente negocio, pero sin clientes no es viable. (Schnalensee, 2015)



Figura 6 Pirámide de éxito. (Grabitar, 2015)

## Calidad vs. Precio



Se debe analizar detalladamente el costo-beneficio del proyecto, ponderarlo en valor de negocio y tomar la decisión en base a ello, si el proyecto está limitado por el tiempo desde antes de empezar, está en riesgo el éxito del proyecto, así como un presupuesto limitado y no en valor del negocio será otro riesgo adicional a tu proyecto.

Figura 7 Pirámide de la calidad. (Grabitar, 2015)

## 8.4 Categorías de los factores de éxito

Tabla 5.

*Categoría de factores de éxito*

<b>Factores de éxito</b>	
<b>Factor (palabra clave)</b>	<b>Categorización</b>
Innovación	Ventajas competitivas
Talento humano	Sostenibilidad
	capital social y relacional
Orientación al servicio	Eficacia
	Dimensiones
Recursos estratégicos	Planeación estrategia
	Trabajadores
	Servicio al Cliente.
Tecnología	Precio.
	Competencia para desarrollar el servicio
	Accesibilidad
Estructura de la empresa	Competencia para desarrollar el servicio
	Gentileza y respeto hacia el cliente
	Comunicación efectiva con el cliente
Calidad del Producto.	Sensibilidad
	Creatividad

*Nota: fuente propia*

El esquema planteado está dividido por palabra clave o factor de éxito y por su correspondiente categorización, cada una está representada por un color diferente, asociando la palabra clave de factor de éxito a la palabra de categorización a la cual pertenece.

### **8.5 Filosofía institucional**

Cada institución, independientemente de su modalidad, tiene una esencia. Aquello que la hace ser única y determina el por qué y para qué de su existir.

Cada organización tiene una personalidad, unos ideales y –por qué no- un fin en este mundo. La única diferencia es que éstos fueron generados por sus creadores o integrantes para estructurar las bases que las lleven al éxito.

También se hablan de los elementos que componen la filosofía institucional, encontrando otro autor que para el año 2008 abarca este tema y nos da una idea general.

Filosofía institucional Estamos hablando de unas políticas construidas para forjar unos principios y valores que constituyan una ideología que determina el desarrollo de todos sus integrantes. (Tobon, 2008)

Misión: ¿Quién soy y a qué me dedico? Se enfoca a todas las razones u objetivos por los que existe dicha compañía, Y es que todas las empresas en general surgen gracias al propósito de obtener beneficios o simplemente ganar dinero (Sergio, 2008)

Visión: ¿Hacia dónde voy? ¿Cómo visiono mi compañía? Mirándolo desde un punto empresarial, la definición de visión se refiere a esas metas y también esos propósitos que se plantea una empresa y que espera conseguir a futuro. (Tobon, 2008)

Historia: ¿Cómo iniciamos y qué hemos logrado? Básicamente es la esencia de la organización, el porqué de su existencia.

Valores corporativos: habla sobre el comportamiento de la organización, son esos pilares fundamentales que deben verse reflejados, como el dicho cumplimiento al compromiso tanto hacia la parte interior como al entorno exterior de la organización.

Lema: texto que define una parte de la personalidad de la empresa. Que lo identifica hacia sus clientes y competidores. (Sergio, 2008)

Otra parte fundamental dentro de una organización es el conocer los recursos humanos de una institución, y así igualmente cada uno de sus integrantes o participantes que deben conocer las

políticas empresariales. Ya que una persona no se puede comunicar algo que simplemente desconoce.

¿Qué es la comunicación organizacional? permite la funcionalidad de las distintas fases de la empresa, y así permitiendo el intercambio de mensajes que pueden llevar o traer información, es el instrumento número uno para el empalme de la estructura que conforma una compañía. (Sergio, 2008)

Las empresas y sus empleados tienen la obligación permanente de implementar e instalar la comunicación como una herramienta fundamental para desarrollar más eficientemente las estrategias, la cual da un valor añadido al plan de negocios que se esté desarrollando en la organización, creando contacto uno a otros, asociando intereses que puedan tener en común, forjando así compromisos.

La Estructura organizacional es una forma para ordenar las actividades que se llevan a cabo en los procesos y así mismo en el funcionamiento de una empresa. Así como para establecer un conducto regular para la distribución adecuada de la información y los canales establecidos de comunicación por la organización. (Tobon, 2008)

### **8.6 Análisis de la filosofía de las agencias en el eje cafetero**

En cuanto a Filosofía Institucional, de las agencias de viajes encuestadas, fueron muy pocas las que poseían estos elementos importantes visibles, por ende, se podría decir que muy pocas organizaciones en todos los niveles jerárquicos poseen conocimiento de la Misión, Visión, Historia de la agencia y esto es muy importante para el Desarrollo de cualquier empresa, hacerlo visible y aún más allá transmitirlo hace que el cliente interno o colaborador sea apropiado más de su lugar en la organización.



Figura 8 Agencia de viaje fantasía Pereira. Fuente propia

La agencia de viajes Fantasia ubicada en el lobby del gran hotel de la ciudad de Pereira (Lobby gran hotel, calle 19#9-19, Pereira, Risaralda) fue una de las pocas que tenía visiblemente esta planeación estratégica o filosofía institucional

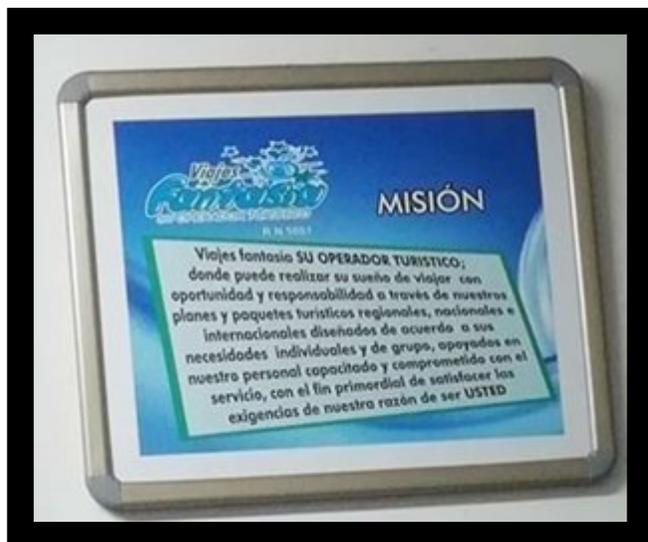


Figura 9 Filosofía institucional. Fuente propia

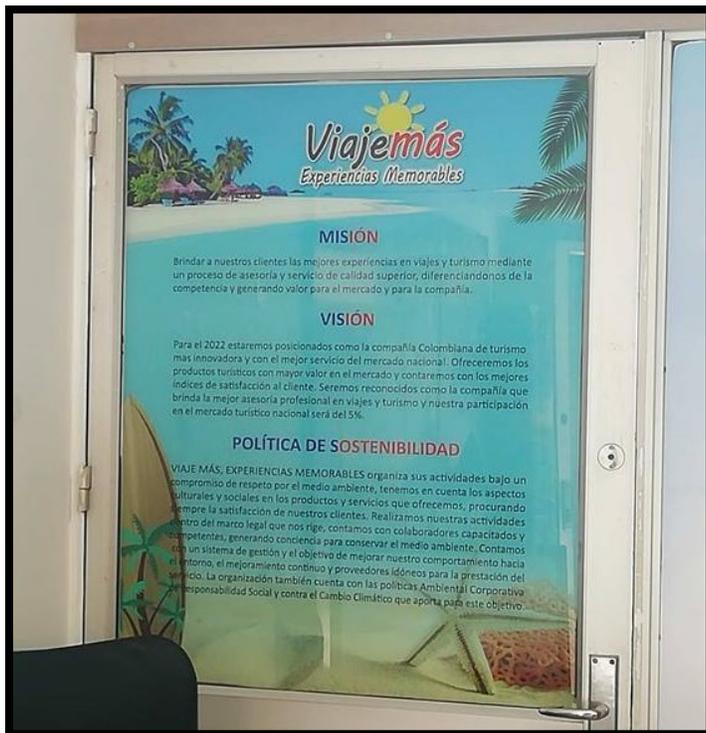
Como se puede observar esta agencia tiene muy clara su planeación estratégica, tales como su misión visión y política que aplica para toda la organización tal vez este es un factor diferenciador de esta agencia con las otras ya que lleva muchos años permaneciendo en el mercado.



Otra de las agencias que contaba con su visión, misión y demás características visibles en el entorno de la agencia, se encontró en la ciudad de Armenia, esta fue la empresa “ViajeMás” ubicada en la Crr 13 18 30 Local 8 Cc Comercial Vanessa.

Figura 10 Agencia viajes más. Fuente propia

Como se puede observar esta agencia tiene visiblemente la Misión, Visión y además de ello una



Política de sostenibilidad, que le da un plus a esta agencia, estas dos fueron las únicas agencias de todas las estudiadas que tenían este importante elemento o factor de éxito visible no solo para el público sino para que los clientes internos se apropien del lugar y de su rol en la organización.

También cabe destacar que en el departamento de Caldas específicamente en Manizales ninguna agencia a la cual se le realizó el estudio, poseía esta característica.

Se indago en varias agencias de viaje sobre este tema para saber si tenían conocimiento de estos elementos y muy pocas tenían claro, para que fue creada la agencia o que es lo que desean en unos años con su agencia, por lo cual este es un factor diferenciador en el éxito de estas empresas, apropiarse del rol de cada persona en la organización y lograr los objetivos juntos.

### 8.7 Análisis de resultados y graficas de la filosofía institucional.

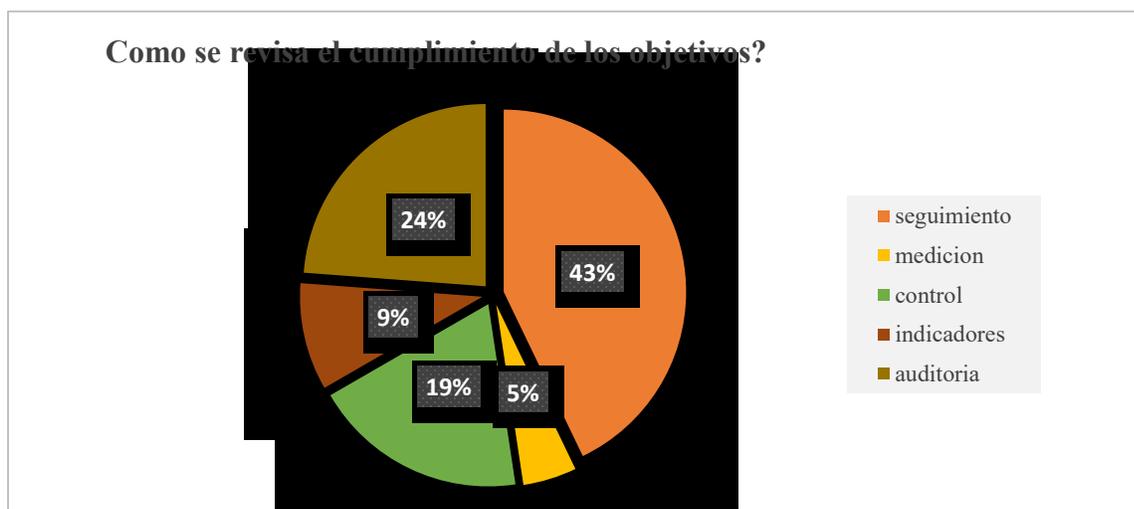


Figura 11 Análisis de grafica de cumplimiento filosófico. Fuente propia

En la gráfica se puede evidenciar que el 43% de las agencias encuestadas aseguraron que el cumplimiento de los objetivos trazados en la filosofía institucional se revisa mediante un seguimiento minucioso, que les permite saber en dónde están para donde van y como mejorar los procesos, por otro lado el 24% afirman que lo realizan mediante auditoria gracias a que les permite saber afondo como se está avanzando, en que se está fallando y como mejorarlo, el 19% lo evalúan mediante un control el cual facilita la evaluación de dichos objetivos, en cuanto al 9% lo realizan mediante indicadores, y por último el 5% mediante la medición de progresos conseguidos en un determinado tiempo.

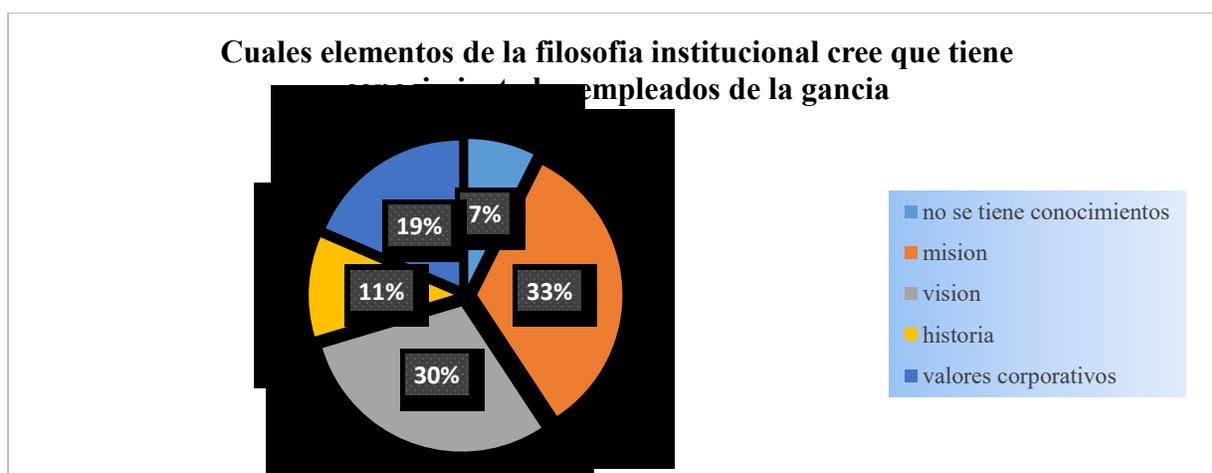


Figura 12 Análisis de grafica de conocimientos institucionales. Fuente propia

Según el trabajo de campo realizado, se pudo evidenciar que la gran mayoría de los empleados de las diferentes agencias de viajes no tienen conocimiento de la filosofía institucional y en muchos casos las agencias no la tienen en un lugar visible, además de ello los directivos no transmiten estos valores corporativos que generen sentido de pertenencia en los empleados. Es por esto que solo el 33% de los encuestados solo conocen la misión y un 30% conocen la visión, y algo muy preocupante es que el 19% no tiene ningún conocimiento de dicha filosofía, dejando por último la historia con el 11% y los valores corporativos con un 7%. De todas las agencias encuestadas solo una solo todos los empleados conocen toda la filosofía institucional.

## 9 Capítulo 2

### 9.1 Competitividad de las organizaciones

Según (Cerde, 2003) La competitividad de una empresa, ya sea definida como la capacidad que poseen las firmas para mantener o aumentar cuota de mercado en forma sostenida o como la capacidad que poseen las empresas para disminuir los costos y ofrecer productos de alta calidad a un precio favorable, está influenciada por la variable ambiental.

Es decir, más allá de los factores económicos como costos y gastos entre otros, el factor ambiental también va ligado a la competitividad, ya que sobre todo en los mercados del viejo continente desde hace varios años se preocupan y exigen unas normativas ambientales en el comercio, como funcionaria esto es simple siguiendo al autor, todo depende de las políticas ambientales y que estás, más allá de cuidar el medio busquen otro beneficio, el beneficio de tener menos costos, es más sencillo el proceso para aquellas empresas o agencias de viajes en este caso que posean las características de adaptación tecnológica y también de gestión.

Se puede considerar el medio ambiente como una fuente de ventaja competitiva o competitividad en el sector, debido a la perspectiva de la sociedad, el cambio de visión que esta ha tenido, en tener los menores impactos negativos en el entorno, buscando que los procesos productivos sean auto sostenibles.

Pero no todo es positivo, debe haber una excelente gestión debido a que el medio ambiente es un entorno de especial cuidado él autor (Chamorro, 2002), nos da una idea, los empresarios pueden tener dos enfoques en este caso, el enfoque negativo, donde la incorporación del medio ambiente a la organización puede tener un impacto negativo, es decir volverá la empresa menos competitiva, ya que existe una serie de factores como impuestos, control de emisiones, seguros etc.

Pero (Chamorro, 2002) también da una idea positiva con su *enfoque positivo*, ya que si se aprovecha eficazmente esta variable en la organización, debido a lo anteriormente dicho un menor coste en los diferentes procesos de la agencia de viajes en este caso.

Otra definición de competitividad la ofrecen (Narvéez castro, hurtado, de, & barráez.), donde se enfocan en la competitividad sistemática la cual es un enfoque teórica, el cual hace referencia a que un sector en este caso el de las agencias de viajes, no podrá ser competitivo por sí mismo, si no cuenta con un apoyo en todos los niveles o escalas, empezando por el nivel macro donde el estado y la sociedad como tal se integren al desarrollo del sector, también un nivel intermedio que

ayude con la formación de un entorno para el crecimiento de esta industria y finalmente el nivel micro el cual se interpreta como la unión o cooperación entre todos los actores que se encuentren involucrados en este caso las agencias de viajes y demás agentes cercanos, sobre todo tengan énfasis en eficiencia, calidad, productividad y todas estas redes o asociaciones tengan los mismos valores y el mismo camino para alcanzar los objetivos.

Es importante ser competitivo, ser único en el mercado, buscando ser el mejor frente a la competencia, pero también la cooperación no se debe olvidar como el autor plantea con el objetivo que todos logren alcanzar las metas obtenidas y lograr una mejor productividad, en este caso de las agencias de viajes del eje cafetero.

## 9.2 Aspectos y variables que hacen a las agencias competitivas

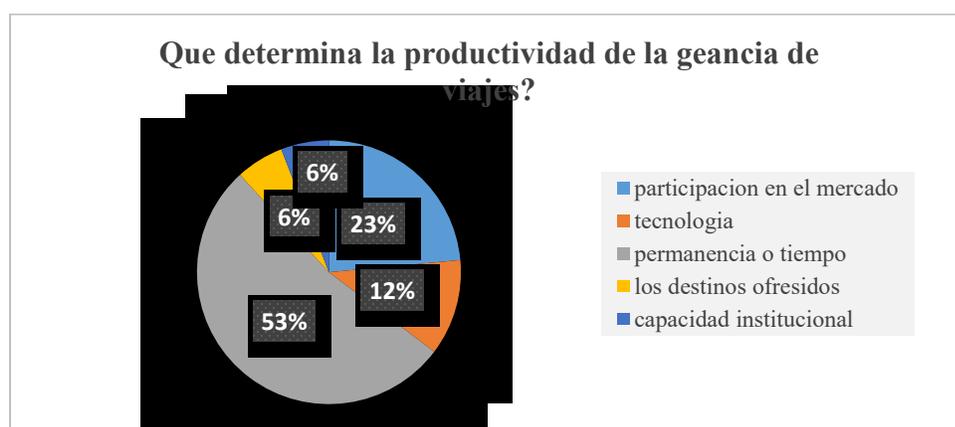


Figura 13 Análisis de grafica de productividad. Fuente propia

Los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo reflejados en la gráfica muestran que el 53% de los encuestados afirman que la productividad está ligada con el factor permanencia o tiempo que se lleve en el mercado generando mayor posicionamiento y recordación en el público objetivo, por otro lado el 23% se exclaman que la participación en el mercado es el índice que determina dicha productividad, el 12% considera que la tecnología o los recursos virtuales son los que potencian a la agencia en los mercados generando productividad, y tan solo el 6% se inclinan por los destinos ofrecidos y la capacidad institucional. Es claro que para las organizaciones prestadoras de turismo el posicionamiento y tiempo en el mercado es el factor determinante para tener mayores ganancias y productividad.

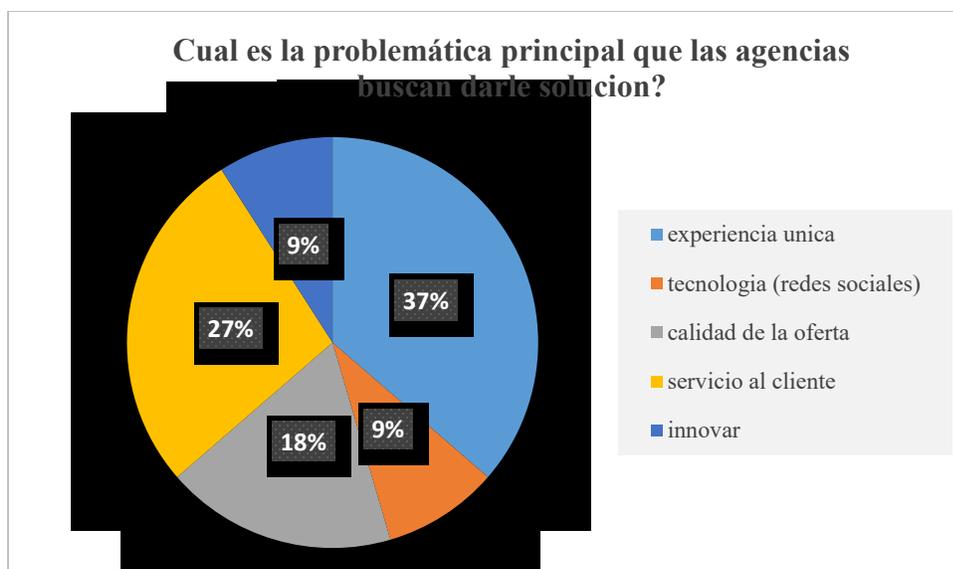


Figura 14 Análisis de grafica de las problemáticas. Fuente propia

En esta grafica se puede apreciar como el 37% de los encuestados aseguran que la mayor problemática con la que se enfrentan todos los días es generar una experiencia única al turista, básicamente porque se ofrece mucho de lo mismo y por la gran oferta en este mercado, siguiendo con el 27% consideran que el servicio al cliente es la mayor problemática, porque en muchos casos no se tiene esa sensibilización por instruir o entrenar al personal para prestar un buen servicio de calidad, el 18% aseguran que es la calidad de la oferta sencillamente porque en muchos casos es difícil llevar el control de todo lo que se está ofertando y de los lugares que se están vendiendo, y por último el 9% aseguran que es el innovar y la tecnología la mayor problemática con la que se enfrentan a la hora de vender un producto.

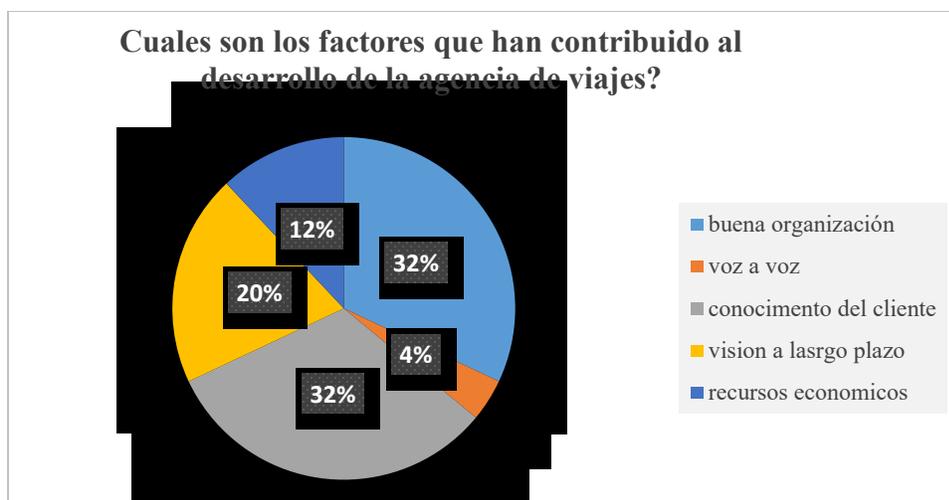


Figura 15 Análisis de grafica sobre desarrollo en las agencias Fuente propia

En la siguiente grafica se puede evidenciar como el 32% afirma que el cliente es el que ha contribuido al desarrollo de la agencia y el otro 32% asegura que es la buena organización, es claro que para las agencias ambos factores son importantes y de determinantes, en muchos casos exclamaron que un factor complementa al otro y que por lo tanto se deben tener muy en cuenta ambos indicadores para tener un mayor y más completo de desarrollo, en cambio el 20% afirman que es la visión a largo plazo que se tenga establecido, porque de este modo permite saber que se quiere y para donde van, el 12% de los encuestados deja muy en claro que los recursos económicos son los que contribuyen al desarrollo, y solo el 4% considera que es el voz a voz el que permite que la agencia crezca y sea mayor mente reconocida.

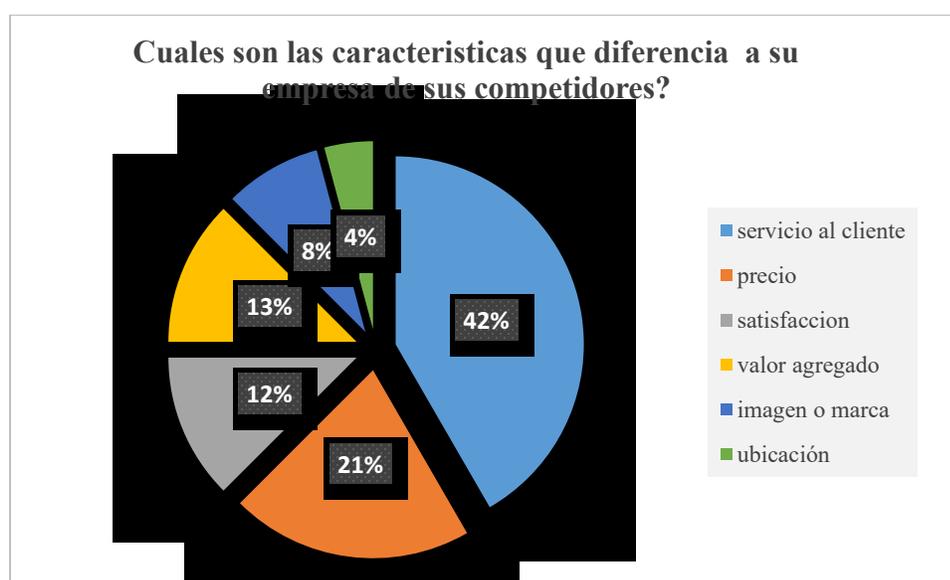


Figura 16 Análisis de gráfica. Fuente propia

En la anterior grafica es claro que el para las agencias de viajes el servicio al cliente es fundamental y la mayoría de las aseguran que es el punto fuerte de la organización, se puede observar como casi el 50 por ciento lo afirman, siendo más exacto el 42% exclama que es este valor (servicio al cliente) el que lo hace diferente de los competidores en el mercado de servicios turísticos, el 21% afirma que es el precio el que lo hace diferente de su competidor, el 13% se inclina por el valor agregado que puede darle en la experiencia al cliente, el 12% es la satisfacción que genera antes y después de prestar el servicio y la venta del producto ofrecido, el 8% está más ligado hacia la marca o imagen que se está reflejando al público objetivo, y por último el 4% asegura que es la ubicación el que determina y lo diferencia de los competidores directos.

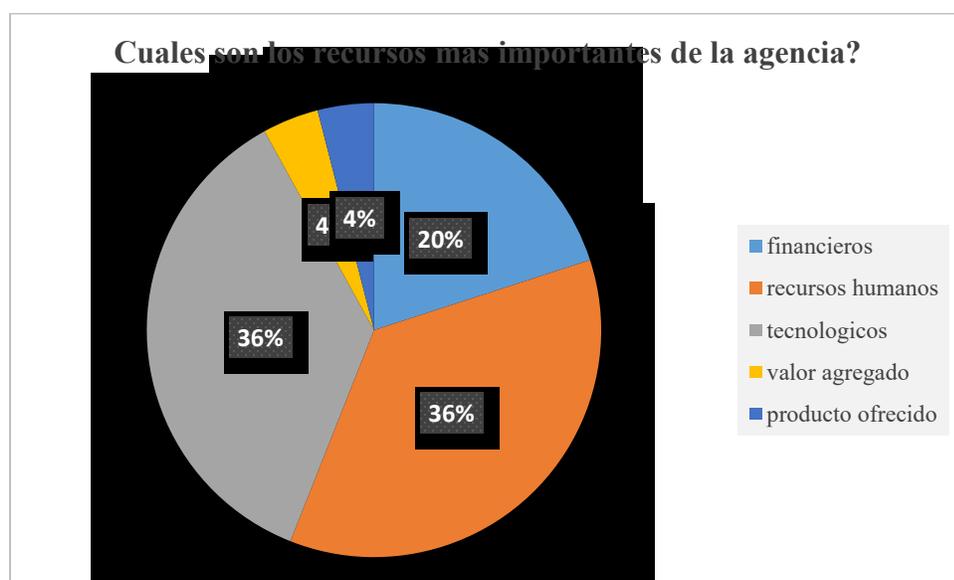


Figura 17 Análisis de gráfica de recursos. Fuente propia

Esta grafica indica que los recursos más importantes de las agencias son los tecnológicos con un 36%, aseguran que es la forma más fácil de llevar todo en orden y tener un control tanto interno como externo, además el otro 36% también asegura que son los recursos humanos, porque sin un personal adecuado y capacitado, no se va a generar el valor adecuado y tampoco se va a prestar un buen servicio, por otra parte el 20% asegura que son los recursos financieros, y solo un 4% el valor agregado y el otro 4% el producto ofrecido.



Figura 18 Análisis de grafica conteo de empleados. Fuente propia

En la gráfica anterior se puede establecer que las organizaciones, más exactamente las agencias en su gran mayoría no cuentan con más de 10 trabajadores de planta, dando una estadística del 14 de las 16 encuestadas, y las otras 2 entre 11 a 50 empleados, esto evidencia que las agencias no necesitan muchos trabajadores para operar, también influye el ser una agencia (V y T) por lo tanto no es necesario tener mucho personal, si no tener el personal adecuado y capacitado con las competencias necesarias para su desarrollo.

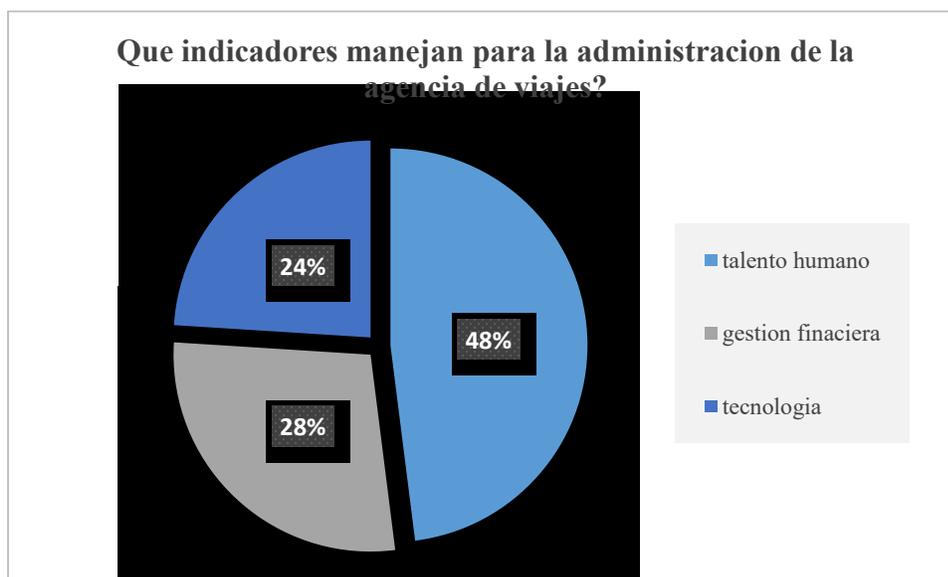


Figura 19 Análisis de grafica de indicadores. Fuente propia

En la anterior grafica se evidencia que el talento humano es el indicador que más aprecian las agencias de viajes para la administración con un 48% lo que deja en claro que es un poco menos

de la mitad de los encuestados, el 28% afirmaron que lo realizan mediante la gestión financiera y por ultimo con un 24% se inclinan por la tecnología.

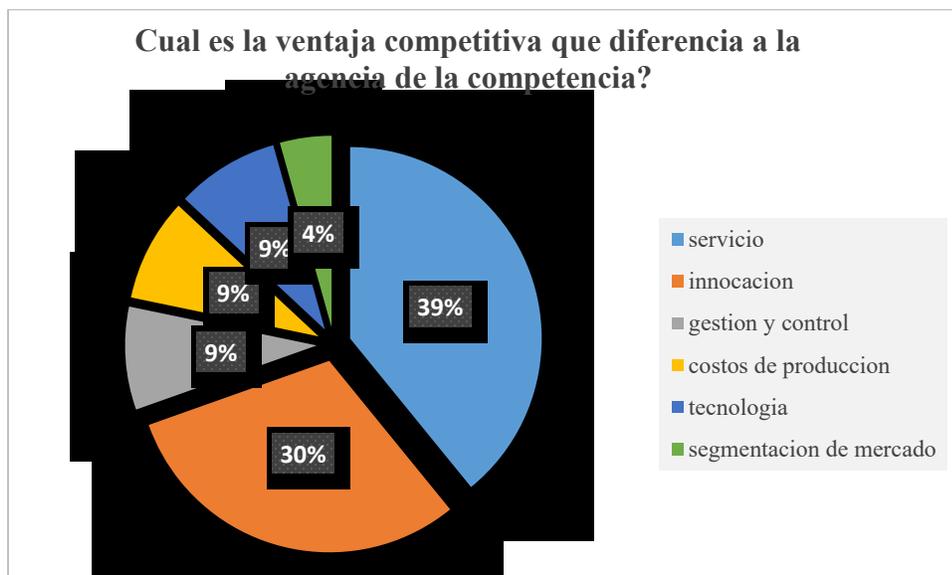


Figura 20 Análisis de grafica de competitividad. Fuente propia

Según el estudio realizado a las agencias se puede observar que el 39% aseguran que la ventaja competitiva que los diferencia de la competencia es el servicio al público, afirman que invierten mucho en educar y entrenar a sus empleados para prestar el mejor servicio y de este modo generar una fidelización por parte de los usuarios, por otro lado el 30% se inclina por la innovación del producto ofrecido diferente y único que los hace fuertes en el mercado, con el 9% se cruzan tres indicadores que para los encuestados es el factor determinante que los diferencia en la oferta como son gestión y control, costos de producción y tecnología, por ultimo con el 4% la segmentación del mercado objetivo es el que les permite saber cuál es el público objetivo y de este modo ofertar un producto más exacto a lo que busca el cliente.

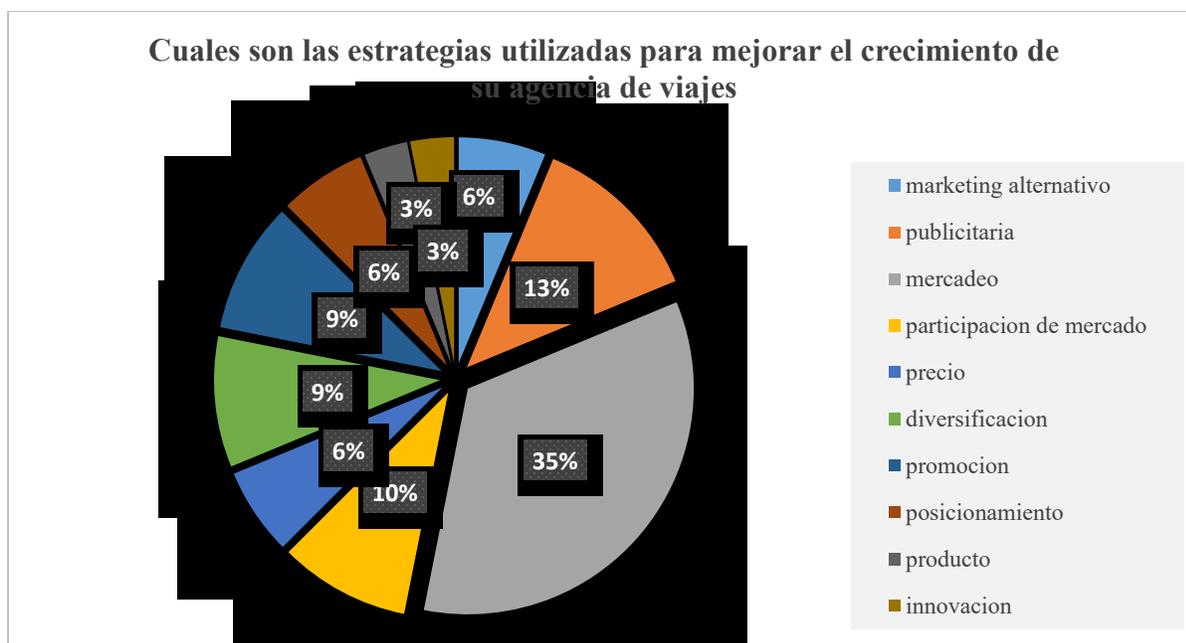


Figura 21 Análisis de grafica estrategias. Fuente propia

Es claro como en la anterior grafica las agencias encuestadas utilizan una estrategia muy puntual para potenciar las ventas y posicionarse en el mercado, claramente el mercadeo es la opción que más utilizan con un 35%, vas abajo ya con un 13% se van con la publicidad ya sea con carteles o volantes que permita generar mayores ventas y reconocimiento, el 10% asegura que es la participación en el mercado que se tenga, con un 9% hay dos factores evidentes la diversificación y promoción que para dichas agencias es lo más importante para generar ganancias y recordación por parte del cliente, el 6% indicaron que es el precio y el marketing alternativo que se tenga el que permite generar un crecimiento mucho más rápido y eficiente, por último el 3% dejaron claro que es el mercadeo adecuado es el que llega al público de manera más eficaz y la innovación de los productos ofrecidos son los que generan el crecimiento.

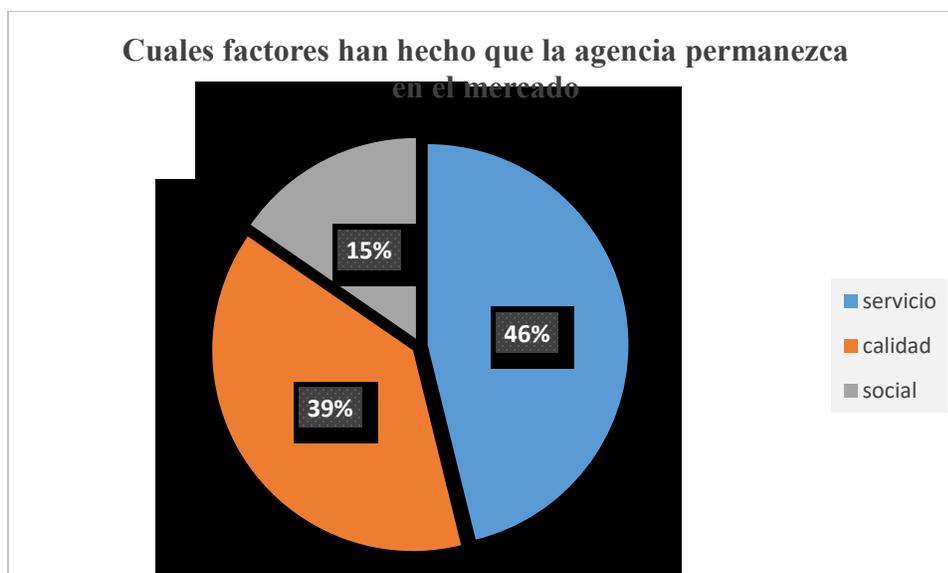


Figura 22 Análisis de grafica de permanencia en el mercado. Fuente propia

En la anterior grafica se puede observar que el 46% de los encuestados aseguran que definitivamente es el servicio el que contribuye cada día se mantenga la agencia en el mercado y por ende siga creciendo, un servicio adecuado es fundamental para que el cliente vuelva y adquiera los servicios además de generar una buena imagen y agradable entorno, el otro 39% aseguran que es la calidad del producto ofertado es fundamental ya que si no es así es muy probable que el turista no regrese de nuevo a la agencia, y por último el 15% asegura que es el impacto social que se esté generando.

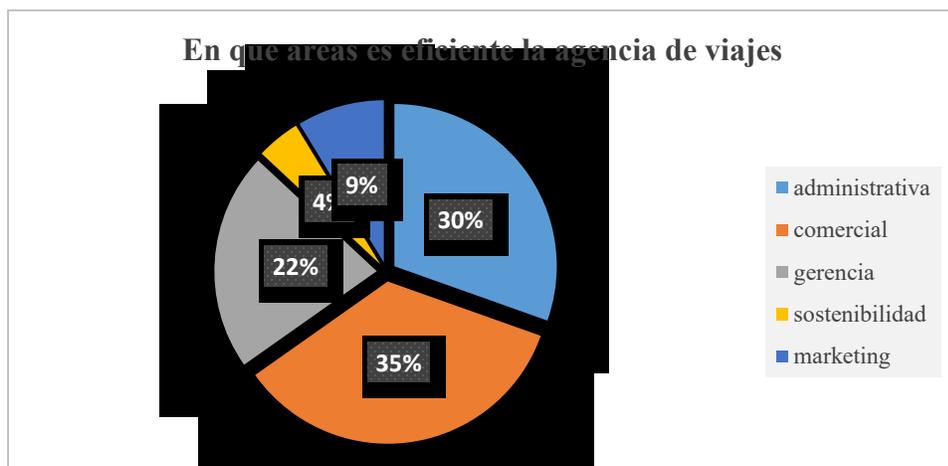


Figura 23 Análisis de grafica de eficiencia. Fuente propia

En la anterior grafica se puede observar como el 35% de las agencias indicaron que las áreas más eficientes dentro de la organización es la comercial porque que es la que tiene el contacto directo con el público y por lo tanto es el que debe generar un mayor compromiso para tener una fidelización del turista hacia la agencia, el 30% aseguran que es la administrativa, porque si no se manejan bien los recursos es probable que la agencia desaparezca del mercado o no pueda sostenerse, el 22% se inclinan por la gerencia que es donde se toman todas las dediciones en cuanto a la agencia y que es lo mejor para ella, con un 9% el área de marketing básicamente porque es la encargado de llevarla al mercado y mantenerla y por último la sostenibilidad con un 4% , para el público en estos tiempos es importante no afectar los destinos turísticos y por lo tanto las políticas de sostenibilidad son fundamentales he importantes para las agencias.

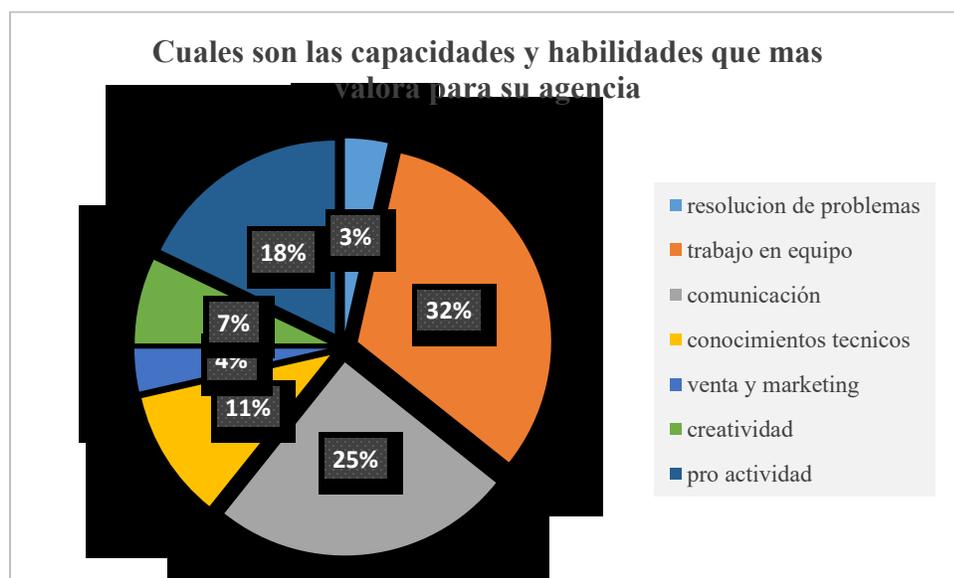


Figura 24 Análisis de grafica de habilidades y capacidades. Fuente propia

Según las encuestas realizadas las capacidades que más se valoran en las agencias son con un 32% el trabajo en equipo permite tener mayor eficiencia, el 25% asegura que es la comunicación adecuada, 18% se inclina por la pro actividad la cual permite ser más ágiles y rápidos en todos los procesos que se lleven a cabo, el 11% esta con los conocimientos técnicos alrededor de los servicios prestados, el 7% es la creatividad de la agencia en sus productos, el 4% la venta y el marketing que es fundamental para generar ingresos y posicionamiento en el mercado y por último el 3% que es la resolución de problemas,

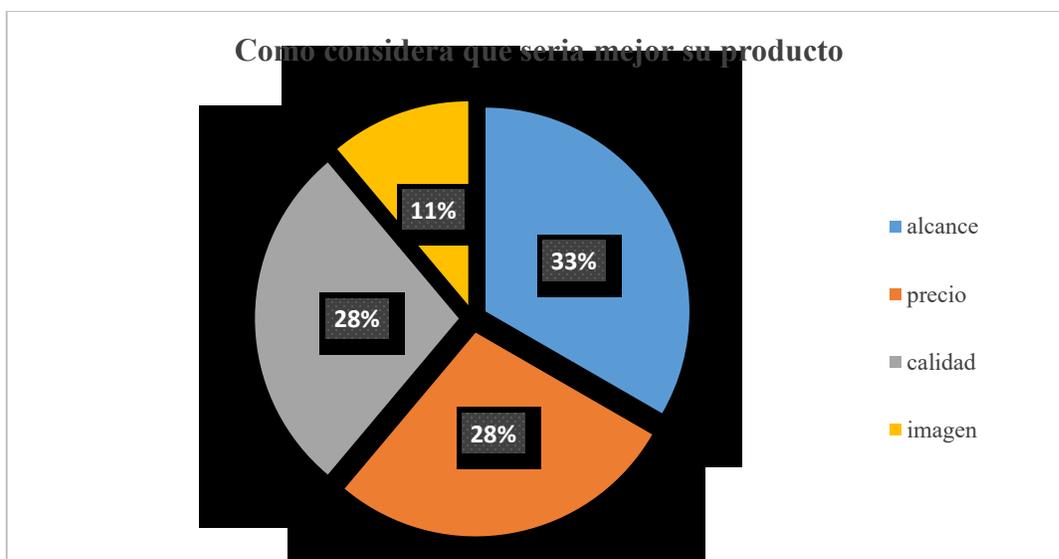


Figura 25 Análisis de grafica de producto. Fuente propia

En la anterior grafica se evidencia como el 33% asegura que su producto sería mejor teniendo un mayor alcance en cuanto al público, el 28% afirma que es el precio el que mejoraría el producto prestado, mientras que el otro 28% se inclina por la calidad del producto, y por último el 11% esta con la imagen que se está dando en el mercado.

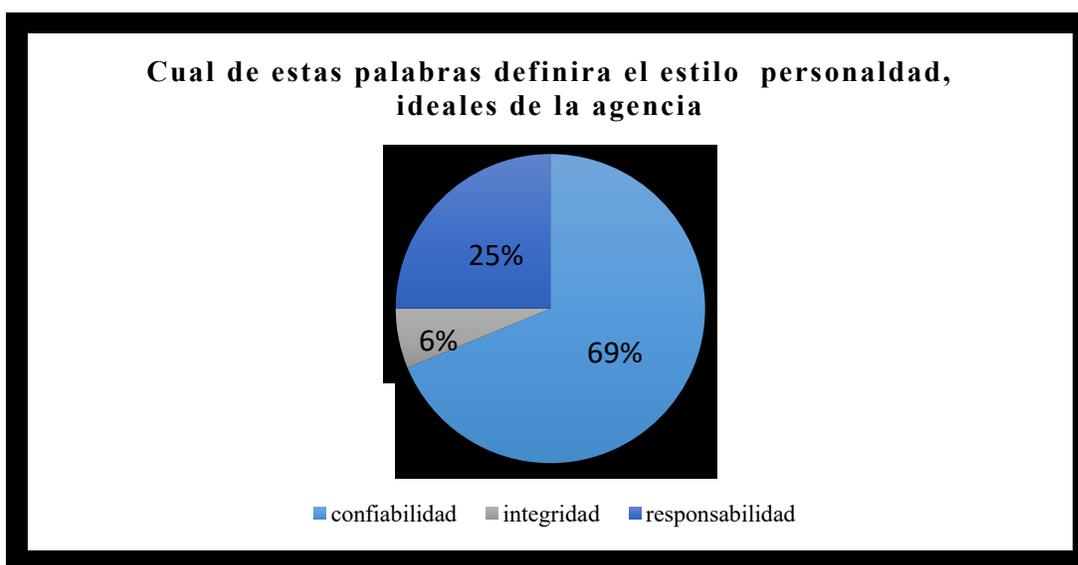


Figura 26 Análisis de grafica de estilo de la agencia. Fuente propia

En cuanto a cuál es la palabra que mejor define a la agencia el 69% afirma que es la confiabilidad que ellos generan a sus clientes y sus productos ofrecidos, por otro lado, el 25%

asegura que lo que mejor los define es la responsabilidad con todos los procesos que realizan tanto internos como externos y por último el 6% se inclina por la integridad.

### 9.3 Oferta

En este formato se analiza la estructura, infraestructura y superestructura de la región, en donde se dará a mostrar la oferta con la que cuenta la región del Eje Cafetero, con el fin de conocer los recursos con los que cuenta esta región para brindarle a las agencias de viaje y a los turistas la información necesaria del lugar y lograr brindar una excelente experiencia.

Tabla 6.

#### *Oferta*

<b>Estructura</b>		
<b>Servicios básicos</b>		
<b>Comunicación</b>	<b>Energía</b>	<b>Educación</b>
<b>Telefonía</b>	Red eléctrica: un 98% de la región cuenta con el servicio de red eléctrica.	La región cuenta con los diferentes niveles de educación, solo se informaran las entidades de educación superior.
Claro		
Movistar	<b>Salud</b>	Universidad de Caldas
Tigo	Asociación centro médico Palogrande	Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales
Millicom	Centro Médico Manizales	Universidad Autónoma de Manizales
	Centro Ecográfico de la mujer	Corporación Universitaria Remington
<b>Internet</b>	Clínica Aman	Universidad de Manizales
Claro	Clínica Ángel	Universidad Católica de Manizales

Movistar	Hospital San Antonio	Universidad Luis Amigó
Tigo	Hospital Departamental Santa Sofía de Caldas	Universidad Antonio Nariño sede Manizales
Superredes	E.P.S. Sanitas S.A.	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
Cocom	Clínica Manizales S.A.	Institución de Educación Superior Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas. (Pensilvania, Marquetalia y Manzanares.)
<b>Televisión</b>	Clínica Central del Quindío S.A.	Corporación de Educación del Norte del Tolima. (La Dorada)
DirecTV	Hospital San Camilo	Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) (Manizales, Anserma, Filadelfia, La Dorada, Pacora y Riosucio.)
TDT (gratuito)	Hospital San Roque	Universidad Tecnológica de Pereira
VHF	Hospital San Vicente de Paul	Universidad Católica popu. de Risaralda
Claro TV	Mediservicios S.A. Clínica del Parque de Armenia	Universidad Católica sede Pereira
Movistar TV	Hay diferentes niveles de entidades de salud tanto pública como privada.	Universidad Libre sede Pereira
Tigo	<b>Agua</b>	Fundación Universitaria Autónoma de las Américas
HV TV	El 95% del departamento posee servicio de Agua potable	Corporación Univ. Santa Rosa de Cabal

<b>Canales de televisión</b>	Universidad del Quindío
Tele café (Canal regional cuenta con estudios en las ciudades Manizales, Armenia y Pereira)	Universidad La Gran Colombia sede Armenia
Canal Une (Manizales)	Esc. De administración y Mercadotecnia del Quindío
<b>Prensa</b>	Corporación Uni. Empresarial Alexander von Humboldt
La Patria (Manizales)	Universidad Antonio Nariño sede Armenia
Diario del Otún (Pereira)	Universidad San Martín

*Nota: (ColombiaMania, s.f.) Y propia.*

La región cuenta con excelente oferta de servicios básicos lo que se traduce como una zona con gran calidad de vida, últimamente la ciudad de Manizales, capital del departamento de Caldas ha sido reconocida por esto mismo según (Pava, 2017) y otros medios de comunicación tales como (RCN RADIO, 2017) en años recientes como en el 2017, como la mejor ciudad para vivir en Colombia debido a su seguridad, movilidad, universidades, belleza de sus mujeres y paisajes de fauna y flora, calidad humana de sus habitantes y varios factores, además de ello es una de las ciudades con menor índice de desempleo, es decir es una ciudad cultural y económicamente que va progresando y es ejemplo para el resto de ciudades del país.

<b>Infraestructura</b>	
<b>Establecimientos de hospedaje</b>	<b>Establecimientos gastronómicos</b>
<b>Caldas (Manizales)</b>	<b>Manizales</b>
<b>Hotel</b>	Un lugar de la mancha

Hotel las colinas - hoteles estelar s.a.	Las Redes
Hotel casa yaripa	Los Arrieros
Mountain hostels Manizales	Asados Al Carbón y Mas
Recinto del pensamiento – hoteles estelar s.a.	La Cuadrata
Hoteles portico galería y cava	Restaurante Las Cuatro Estaciones
Hotel estelar el cable – Manizales	Tacos & BAR BQ Laureles
Hotel portal de Milán	Don Juaco
Europa hotel – boutique	La Truchera
Hotel ares	BFFL Serrano
Hotel guadalupe la 22	Místico
Hotel comercio centro	Rooftop La Azotea
Hospedaje y comidas rapidas eben -ezer	Giovanni Restaurante
Hotel alcalá plaza	Beto's Pizza
Hotel la casa de fernando	Primus Pizza
Hotel girasoles	<b>Armenia</b>
Hotel clásico	Dar Papaya
Hotel alcalá plaza n°2	Estación Norte Parrilla
Hotel belén boutique	La Fogata
<b>Alojamiento rural</b>	Míster Pompy
	Cravings
Finca el peñalar	Rancho edén
Finca romelia	Balcón del Quindío
	Container City Armenia

<b>Hostal</b>	Restaurante El Roble
	Café Quindío
Tu casa hostal	
Hostal mirador andino	<b>Pereira</b>
Café hostal la toscana	Bonsai
Mandalas hostal boutique – restaurante coffee	La Vaca Ana
Hostal la castellana	Restaurante La Ruana
	Restaurante El Mirador
<b>Risaralda</b>	Mediterráneo Restaurante y Bar
<b>Hotel</b>	Bobadilla Carne y Parrilla
Hotel posada don simón	Mirador Las Camelias
Hotel hábitat	Restaurante Torito al carbón
Meliá pereira	Las Piedras
Dann soratama	Portón Costeño
Marandúa	Leños y Parrilla
Hotel soratama	El Lugar Gourmet Restaurant
Gran hotel	Ámbar
Hotel tucán	La trattoria
Hotel castilla real	Sky Lounge Restaurante
San simón hotel boutique	
Hotel pereira lago	<b>Otros lugares de la región</b>
Hotel san fermín	Restaurante el Roble (KM 12 Vía Armenia – Pereira)
Luxor condina hotel	Camino Real Parrilla (Salento)

Movich hotel de pereira	Café Concorde (Pijao)
Hotel del café	
Hotel calypso	
Hotel sueño del café	<b>Bares y discotecas</b>
Hotel cataluña	
Suite center pereira	<b>Armenia</b>
<b>Apartahotel</b>	El Café
Apartahotel hábitat	Alta Vista Beer & Coffee
Apartahotel san juan del lago	Sorrento
<b>Alojamiento rural</b>	
Eco hotel la casona	<b>Manizales</b>
Benidorm	Bar La Plaza
Chalet el cisne	Juan Sebastián Bar
Chalet arenales	Hometown Irish Pub
Hotel termales del ruíz	Coffee Pub
Ecotermas san vicente	
Marsella	<b>Pereira</b>
Eco hotel los lagos	Zero
<b>Quindío (Armenia, Montenegro, Quimbaya, Salento)</b>	Hellium
<b>Hotel</b>	Onca
Hotel campestre karlaka	Delfos
Armenia hotel s.a.	Al Parnaso
Hotel jardín cafetero	Raíces

Finca hotel la tata	Café Babilonia
Alto del coronel	Kumbala
Hostería mi monaco	Gran Café
Hotel la casa de yaro	Cándida
Casa hotel del norte	Barcelona Bar
Hostería campestre puesta del sol	The Beer Pub
Hotel las palmas	El Majo
The plantation	Barani Lounge Bar
Hotel el jazmín cuyabro	Beer
Hotel la casa de lili	Prodigy
Hotel leyoa	
Hotel la casa de Toledo	<b>Otros lugares de la región</b>
Hotel confort	Vino Tinto (La florida)
Hotel chalet villa vanesa	Don Pascual (Santa Rosa)
Campamentos exóticos monteroca	Bonanza (Santa Rosa)
Hotel atardecer cafetero	Don Danilo (Marsella)
Camino nacional	Café Bar Amaretto (Salamina)
Hotel casa real armenia	Mojitería Resto Bar (Salento)
Finca hotel fátima	Jesús Martín (Salento)
Hotel amanecer cafetero	Café de Altura (Quimbaya)
<b>Alojamiento rural</b>	
Hostal comfenalco	Alojamiento el tizón
Finca buenavista eco y agroturismo	Cielito lindo
Eco hotel las palmas	Villa alejandra de pilar
De la vega hotel campestre	Finca Vizcaya

Finca la cabaña	Finca hotel san angello
Turismo rural palermo	Hostal el zafiro del café
Finca hotel el rosario	Finca Málaga
Finca turística machangara	Finca hotel los buganviles el castillo
La pequeña granja de mama lulú	Casa campestre la posada quindiana
Finca tradicional la negrita	Finca la palmita
Finca el palmar	Finca bonanza
Finca agro turística martha cecilia	Hotel campestre y parque recreacional las bailarinas
Finca hotel los aperos	Chalet pinky
Finca hotel los girasoles	Horizonte del Quindío
Finca caracolí	Finca Valparaíso del Quindío
Finca san pablo	Resort palmas de santa Elena
Finca hotel casa nostra	Hotel campestre solar de la luna
Hotel finca el prado	Finca rural Ibiza
Finca villa manuela	Finca villa Mónica
Hostal portal del samán	Casa campestre la habana
Finca la sonora	Hospedaje camino reral
Finca agro turística villa natalia	Finca villa mariana
Alojamiento la mirage zuleybar	Finca la bilbaína
Finca araguaney	Finca cardonales
Finca villa paulina	Origen colonial
Finca san isidro	Finca pilones
Chalet el recreo de quimbaya	La casa de jerónimo

*Nota: (CITUR, s.f.) (ColombiaMania, s.f.) Y Propia.*

Las tres capitales cuentan con terminal de transportes y aeropuertos también cuenta con otros medios de transporte como taxis, jeeps y teleféricos que pueden encontrarse en la ciudad de Manizales, el parque del eje cafetero entre otros lugares, posee excelente gastronomía, hotelería que no tiene nada que envidiarles a las demás zonas del país y una magia que sin lugar a dudas esta región posee.

Superestructura	Locales
<b>Organismos</b>	alcaldía municipal
	casa de la cultura
	juan representaciones turísticas v.i.p.
	marca café oficina de representación turística
	oficina asoatur
	oficina cafecultura
	oficina el carriel agroturismo
	Presertur a.r.b.

Fuente: (CITUR, s.f.) (En Colombia, s.f.) Y propia.

Esta región tiene una gran oferta en su estructura ya que hay excelente calidad de vida en realidad una de las mejores del país gran cantidad de Universidades también de centros médicos y diferentes medios de transporte para movilizarse de diversas formas por la región, en cuanto a infraestructura la región posee hotelería de todas las categorías y estilos, gastronomía desde comidas callejeras hasta los finos y refinados restaurantes y demás factores que pueden llegar a dar la talla internacional por su calidad ofrecida, así como sus terminales, aeropuertos y carreteras no pueden estar de la mejor forma también la superestructura es buena, se destaca y hay variedad en todos los servicios ofrecidos y en cada rincón de esta región se puede observar la influencia Paisa y también cafetera, varios establecimientos poseen esta temática, aunque también se pueden encontrar diferentes opciones para los diferentes gustos.

En cuanto a la región de Caldas, según la página de la (Gobernación de Caldas, 2018) en vistas a largo plazo para el desarrollo de la región, a través y con la ayuda de la Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación y con la ayuda de la Financiera del Desarrollo Territorial (Findeter), ofrecen una línea de crédito con una tasa rentable especialmente para empresarios del sector turístico, en este caso las agencias de viajes y sus empresarios tendrían la posibilidad de acceder a estos beneficios.

Según el secretario de Desarrollo, Empleo e Innovación de Caldas, Miguel Trujillo Londoño ““Los empresarios turísticos podrán obtener créditos desde 10 millones hasta 200 millones de pesos con bajos tipos de interés para el desarrollo, innovación o ampliación de sus actividades a escala regional”, entre los requisitos que pide la gobernación se encuentra tener obviamente activo el Registro Nacional de Turismo (RNT), presentar un proyecto ante la secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación de Caldas con todos los requerimientos que esta pida.

(La Patria, 2018) Afirma que, según Óscar Imitola, jefe de Transporte Aéreo de la Aero civil “Se constituyó una mesa regional de competitividad aeroportuaria para incentivar el turismo”.

En conclusión esta región tiene una gran oferta en su estructura ya que hay excelente calidad de vida en realidad una de las mejores del país gran cantidad de Universidades también de centros médicos y diferentes medios de transporte para movilizarse de diversas formas por la región, en cuanto a infraestructura la región posee hotelería de todas las categorías y estilos, gastronomía desde comidas callejeras hasta los finos y refinados restaurantes y demás factores que pueden llegar a dar la talla internacional por su calidad ofrecida, así como sus terminales, aeropuertos y carreteras no pueden estar de la mejor forma también la superestructura es buena, se destaca y hay variedad en todos los servicios ofrecidos en cuanto a Superestructura los diferentes organismos turísticos o que tienen influencia en el sector, trabajan y se proyectan adecuadamente para el desarrollo de esta zona. En cada rincón de esta región se puede observar la influencia Paisa y también cafetera, varios establecimientos poseen esta temática, aunque también se pueden encontrar diferentes opciones para los diferentes gustos o deseos.

<b>Superestructura</b>	<b>Locales</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Regionales</b>
<b>Organismos</b>	Alcaldía Pereira Alcaldía Manizales Alcaldía Armenia	Anato	Secretaria de la cultura
	Casa de la cultura	Aero civil	Gobernación de Caldas
	Juan representaciones turísticas v.i.p.		Gobernación de Risaralda
	Marca café oficina de representación turística		Gobernación del Quindío
	Oficina asoatur		Cámara de comercio de Armenia y del Quindío
	Oficina cafecultura		Cámara de comercio de Manizales por caldas
	Oficina el carriel agroturismo		Cámara de comercio de Pereira
	Presertur a.r.b.		

*Nota:* (CITUR, s.f.) (ColombiaMania, s.f.) Y Propia.

#### **9.4 Entrevista**

Cordial saludo, el objetivo de esta entrevista es reforzar el estudio realizado mediante encuestas sobre los factores de éxito de las agencias de viajes en el eje cafetero. Los datos aquí suministrados serán tratados con absoluta confidencialidad y su tratamiento es con fines académicos. A continuación, encontrará una serie de preguntas que nos ayudará a lograr el objetivo. Muchas gracias por su tiempo aportado.

- ¿Cómo su agencia de viajes ha permanecido en el mercado?
- ¿Cómo mantiene la fidelidad de los clientes?
- ¿Qué diferencia a su agencia de las demás?

Esto es todo. ¡Muchas gracias por su participación!

La empresa “Arma tu viaje Agencia de Viajes” de la ciudad de Manizales respondió:

1. Ofreciéndole siempre a los clientes confiabilidad y seguridad, lo que se ofrece se cumple, lo que ellos desean se cumplirá si está en nuestra capacidad, hay varias empresas que no brindan, lo que verdaderamente ofrecen, los clientes no vuelven y existe la posibilidad de que vengan a nosotros.
2. Con la mayor información posible sobre el viaje desde lo más general a lo más específico y como anteriormente se dijo el cumplimiento de todo lo que se ofreció y además de ello servicio postventa, personas que viajaron antes volvieron a buscarnos
3. El precio a comparación de otras agencias de viaje, tenemos dos segmentos bien definidos en cuanto a estratos, el cumplimiento es importante ya se recalca y el servicio postventa.
4. La empresa “Fantasía Agencia de Viajes” de la ciudad de Pereira respondió:

La información es importante desde el inicio de la venta hasta la post venta pasando por todos los eslabones, transporte, alojamiento, gastronomía etc. además de ello tener excelentes proveedores que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades exigidas.

- También influye la post venta, con una excelente base de datos para estar pendiente de las fechas especiales como cumpleaños, día del padre, día de la madre, es decir ofertando lo que el cliente desea, en el momento exacto y no dejar que ningún detalle se escape en ningún momento es decir hacer sentir al cliente especial.
- El tiempo en el mercado, el servicio y la atención.
- La empresa “Bambú Agencia de Viajes” de la ciudad de Armenia respondió:
- Capacitación y talento humano información y conocimiento de los clientes.
- Bonos de cumpleaños, descuentos en fechas especiales, seguimiento, se envían correos, se utiliza las redes sociales para lograr esto.
- Precio, seriedad y sobre todo talento humano.

En general las agencias de viajes de los 3 departamentos comparten ciertas características tales como estar siempre al tanto de las necesidades del cliente y además de ello poseer la seriedad, responsabilidad, conocimiento y certeza de satisfacerlas de la mejor manera, buscando el mejor precio posible, sin olvidar nunca unos excelentes proveedores que también tenga la visión, seriedad y demás valores corporativos que la agencia de viaje debe poseer y requiere externamente, para

lograr los objetivos planteados desde la creación de la organización en este caso las agencias de viajes.

Finalmente se debe indagar e iniciar un proceso de planeación en la experiencia post del destino, es mucho más importante estar pendiente del cliente en esta etapa, ya que por lo general si la experiencia de inicio a fin es excelente, la mayor probabilidad es que el cliente pueda o necesite requerir de los servicios por segunda vez o más y hay aborda lo que es llamado fidelidad, es decir requerirá únicamente los servicios de su empresa y no se ira con la competencia, esta es la clave para permanecer en el mercado y además de ello generar productividad ya sean creando empleos, cultura entre otros como una experiencia única para una persona, “solo eso”.

### 10 Capítulo 3

Después de todo el estudio realizado en el eje cafetero y más exactamente en Manizales, Pereira y Armenia a las agencias de viajes minoristas (V y T) se pudo analizar varias problemáticas encontradas en el mercado de los prestadores de servicio turísticos. El eje cafetero es una de las zonas más importantes de Colombia y una de las mayores generadoras de turismo del país, no obstante, cuenta con uno de los mejores parques temáticos del sur del continente y con mejor infraestructura, además de los diferentes destinos turísticos encontrados en estos lugares, más exactamente los eco parques y el turismo de aventura, es por esto y mucho más que el eje cafetero ocupa el tercer lugar en los destinos más visitados en Colombia.

Debido a lo mencionado anterior mente es claro que hay mucha oferta de servicio turísticos y por ende muchas agencias de viajes tanto operadoras, mayoristas y V y T, es por ello que se decidió estudiar a este gremio buscando ampliar los conocimientos de este sector y de este modo se busca saber cuál es el factor que determina el éxito.

Gracias al estudio realizado se evidenciaron varios puntos críticos que la gran mayoría de organizaciones prestadoras de servicios turísticos tienen y que no le dan mucha importancia, pero de qué puntos críticos se está hablando, para empezar el primera debilidad que se evidencio fue la falta de conocimientos en la filosofía institucional por parte de los miembros que conforman el grupo de trabajo, otra muy evidente fue el no tener determinado las áreas que conforman la organización (comercial, gerencia, financiera, administrativa entre otras) y capacitación.

Pero cabe aclarar que no todas las agencias tienen este déficit, pero si son muy pocas las que cuentan con estos tres puntos a favor, y es claro que estas organizaciones se percibían más serias y organizadas, tanto visual como a la hora de prestar el servicio, además de que generan mayor confianza porque los empleados tenían conocimientos de todo lo relacionado a la agencia, es claro que muchas agencias solo buscan vender el producto, pero otras además de vender tiene conocimientos amplios en como prestar el servicio adecuado y primordial mente satisfacer las necesidades del turista, generando una fidelización hacia la organización.

Es por ello que se realizó una serie de estrategias de mejoramiento que permitan a las agencias actualizarse en estos temas y a cumplirlas tanto en su desarrollo interno como externo en cuanto a los tres puntos críticos.

### **10.1 Justificación del plan de mejora**

La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos. Aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora de la enseñanza, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora. (Bricall, 2000)

En este caso en particular, la fase de filosofía institucional, la fase de capacitación y la fase de la estructura de la organización, representan un aspecto importante porque conducen al diseño un plan de mejora continua de la calidad en el servicio. Los aportes de un proceso de capacitación de los diferentes procesos deben ser incorporados mediante un plan de mejora a la unidad evaluada.

Según (Bricall, 2000) un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en las organizaciones. En la actualidad las agencias prestadoras de servicios turísticos deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad y confianza en el servicio.

Cada día es mayor las exigencias en el mercado para que las agencias se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones. En este sentido, un plan de mejora se justifica para que las agencias, sean responsables de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua.

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. En concreto, el plan debe tener como objetivo la mejora del rendimiento de la organización y la disminución del fracaso a la par que se mejora en excelencia. (Navarra, 2012)

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora de la enseñanza debe redundar en una mejora constatada del nivel de aprendizaje de los integrantes de una compañía. (Navarra, 2012)

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades

que la determinan, por este tal motivo es determinante tener muy clara la filosofía institucional que permite saber que quiere la compañía y para donde va. (Aneca, 2008)

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. (Acreditación, 2008)

## 10.2 Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras



Figura 27 Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras. Uantof. (2008)

El Plan de Mejora es la razón de ser y, a la vez, el efecto más importante del proceso de evaluación, ya que es un medio para elevar la calidad de los programas en las organizaciones, una herramienta para mejorar la gestión de los puntos críticos y un mecanismo para garantizar la mejora continua de la calidad. (Bustillos, 2017)

### **10.3 Estructura organizacional**

Para (Mintzberg H. , 2011), una de las figuras más prestigiosa en el estudio de esta temática, “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Siguiendo esta misma concepción, para la (Carballal, 2015): La estructura expresa las formas en que los hombres disponen la unión de las diferentes partes de una Entidad, que como resultado de la división del trabajo se ha fraccionado, pero como el reloj necesitan de los engranes, las organizaciones para funcionar necesitan unir sus partes y ello se logra utilizando un “pegamento” que es la coordinación, esencia y sostén de cualquier estructura.

En el citado libro, (Carballal, 2015) afirma que: Las estructuras no existen “per se”, ellas no son un fin, sino un medio para que las organizaciones cumplan con la razón que le da sentido a su existencia, tienen que contribuir a la creación de los productos organizacionales (productos y servicios en la empresa) ello está vinculado con el objeto social. Las estructuras deben contribuir al logro de los objetivos, por ello previo al inicio del rediseño debe estar definida la estrategia.

### **10.4 Propuesta de mejora**

En el país actualmente hay muchos tipos de organizaciones (agencias de viajes) que funcionan de una forma empírica, ya que tienen la necesidad de trabajar de forma rápida para poder mantenerse en el mercado y seguir siendo vigentes, por lo que no tienen tiempo para capacitarse o para elaborar sus propios lineamientos tanto estratégicos como organizacionales.

El no tener presente una estructura organizacional en la agencia puede traer problemas en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, inadecuados flujos de la información, malos entendidos entre los empleados, ineficiente asignación de tareas, y todo esto sucede porque el entorno tiende a cambiar rápidamente y se vuelve más exigente el mercado o porque la agencia crece más rápido de lo que puede ajustarse.

Al cumplir con todos los parámetros que conllevan tener diseñada una estructura organizacional, disminuirá el tiempo de ejecución de tareas por parte de los empleados, por otro

lado, ayudará a la comunicación fluida y productiva entre los clientes y los empleados de la agencia, además de mejorar el nivel de los conocimientos de los integrantes de la agencia.

Se propone realizar una serie de capacitaciones con el fin de concientizar a las agencias sobre la importancia de la estructura organizacional y el por qué se deben dividir en áreas que les permitirá dividir de distintas maneras el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos, tocando temas fundamentales como:

- Núcleo Operativo: enfocado hacia a aquellos miembros que realizan el trabajo básico en la organización (agencia de viajes), relacionado directamente con el servicio.
- Cumbre Estratégica; donde se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, y que se cumpla de manera efectiva con su objeto social y su misión.
- Línea Media, es la cadena de directivos o gerentes: son las personas encargadas de convertir en un plan de acción la estrategia de la organización.
- Tecno estructura: tienen la responsabilidad del control y la estandarización del trabajo asociado a la actividad fundamental de la organización.
- Staff de apoyo: es la parte de la organización que garantiza, con sus servicios que el trabajo transcurra satisfactoriamente. (Mintzberg, 2017)

### **10.5 Servicio al cliente, actores de turismo, clientes.**

Para la agencia de noticias del Estado Mexicano (Notimex, 2013), “la capacitación es clave para el éxito de las agencias de viajes”, esta importante fuente afirma que solo con capacitación continua se sobrevive en el mercado.

El autor (Cabral Rosario, 2013) también habla de capacitación como “La clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.”

Para (Chiavenato, 1988) “La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.”

### 10.5.1 Propuesta de mejora.

Como anteriormente se planteó en el país y además con el trabajo de campo se evidencia que el conocimiento es mayormente empírico también que las agencias de viajes poseen mayoritariamente 3 posibles problemas estos son:

- Desconocimiento de los actores del turismo
- Servicio al cliente
- Desconocimiento cliente interno y externo

El desconocimiento de estos 3 elementos importantes es malo para toda la organización, debido a que los miembros de la organización (agencias de viajes) son del mismo núcleo familiar, estas personas no son netamente del sector ni se han preparado académicamente ni cuentan con las habilidades para el ejercicio, la mayoría de las veces, esto es contrario al éxito que quieren todas las organizaciones, debido a que esto afecta en la efectividad en los procesos de la organización.

La formación debe ser pionera en toda organización, ya que su recurso más valioso son las personas sobre todo en el sector turístico, si se incrementa el valor humano, no solo la persona se verá beneficiada si no la organización como tal.

### 10.5.2 Actores del turismo.

Es importante indagar y conocer los actores que participan en el sector turístico, por ello se establecerán conceptos de estos, definidos por la legislación turística de (Sánchez Cabrera, 1974), el decreto 502 de 1997, el autor (Castro R. Q., 2006) y el diccionario de la (Real Academia Española, 2001) entre las definiciones más importantes encontramos:

Aero civil. “Define las políticas y planes generales de aeronáutica civil y transporte aéreo, dentro del plan global del transporte, propendiendo por el desarrollo aeronáutico y aeroportuario del país.” (Aerocivil, 2016)

Agencias de viajes mayoristas. “Son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta a las minoristas. Las mayoristas no pueden ofrecerlos directamente al consumidor, por lo tanto, son las minoristas quienes las ofrecen.”

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

Anato. “Entidad sin ánimo de lucro y carácter gremial que representa, defiende y promociona los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes.”

Artesanía. Actividad de transformación para la producción creativa de objetos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. La actividad se realiza a través de la estructura funcional e imprescindible de los oficios y sus correspondientes técnicas y está condicionada por el medio geográfico –que constituye la principal fuente de materias primas, así como por el marco sociocultural donde se desarrolla. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente. Se producen sin limitación refiriéndose a la cantidad y tienden a adquirir carácter de obras de arte.<sup>2</sup>

Artesanos. Se considera artesano a la persona que ejerce una actividad productiva de la que deriva principalmente su sustento en la que aplica un oficio concreto en un nivel preponderantemente manual, conforme a sus conocimientos y habilidades técnicas y artísticas, dentro de un proceso de producción vinculado a su contexto cultural, geográfico y social.<sup>3</sup>

Calidad. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT) “La calidad es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores.”

Cliente. “Respecto del que se ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios”.<sup>4</sup>

El cliente puede ser una persona, un grupo, comunidad o una institución, para que se vuelva “cliente” el sujeto o sujetos deben acostumbrar a comprar en el mismo lugar.

Comerciantes. “Es quien ejecuta los actos de comercio”<sup>5</sup>

Comunidad Receptora. Aquellas personas que habitan generalmente en el territorio de interés turístico.

Corporación de Cultura y Turismo de Armenia. “La Corporación de Cultura y Turismo de Armenia es la entidad encargada de promover, conservar, fortalecer y prestar servicios para el desarrollo artístico, cultural y turístico de Armenia, bajo los lineamientos establecidos por la

---

<sup>2</sup> Artesanías de Colombia S.A

<sup>3</sup> Artesanías de Colombia S.A

<sup>4</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001

Administración Municipal, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.” (Corporación de Cultura y Turismo de Armenia, 2018)

Cortesía. “Respeto, Atención, Tratamiento”<sup>6</sup>

Empresas de alojamiento. “Se entiende por alojamiento todo servicio que permita al viajero acomodación y techo, dentro de ciertas condiciones de seguridad y confort, mediante el pago de un precio; algunas veces se completa este servicio con el de alimentación y otros”

Fondo de promoción turística. “El Fondo de Promoción Turística es una cuenta a través de la cual se manejan los recursos para la promoción y competitividad del turismo.” (En Colombia, 2018)

Guías turísticos. “Es la persona natural que presta sus servicios profesionales en el área de Guianza turística, cuyas funciones hacia el turista son las de orientarlo, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado.”

Habilidad. “Son las capacidades innatas o adquiridas por formación y/o experiencia, requeridas para actuar de manera adecuada.”<sup>7</sup>

Instituto de Cultura y Turismo de Manizales. “Contribuyen al desarrollo sostenible de la región a través de la ejecución de políticas y programas que promuevan la cultura y el turismo de Manizales y conlleven al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.” (Instituto de Cultura y Turismo de Manizales, 2018)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Es una entidad del estado que apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como gestión turística de todas las regiones del país”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018)

Ministerio de Transporte. “Encargado de definir, formular y regular las políticas de transporte, tránsito y su infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sector.” (Ministerio de Transporte, 2018)

Oficinas de información turística. “Son entidades públicas o privadas que manejan la información referente a las actividades turísticas de una región o destino turístico. A ellas recurre en primera instancia un visitante o turista para obtener información.”

Operadores Turísticos. “Son todos aquellos prestadores de servicio que se encargan de entregar al turista todas las facilidades para disfrutar de su experiencia turística, en un destino determinado.

---

<sup>6</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001

<sup>7</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001

Policía de turismo. “Depende jerárquicamente de la Policía Nacional y tiene las funciones de adelantar labores de vigilancia y control de los atractivos turísticos, atender labores de información turística, orientar a los turistas y canalizar las quejas que se presenten por parte de los turistas.”

Pro Colombia. “Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.” (ProColombia, 2018)

Restaurantes. “Se entiende por restaurante el establecimiento abierto al público en donde se venden principalmente comidas y secundariamente bebidas y licores”

Secretaría de Cultura de Caldas. “Ayuda a potenciar y consolidar el desarrollo cultural del departamento, a través de la valoración, preservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural en sus diversas manifestaciones, la promoción del arte y su difusión, la capacitación artística, cultural y de autogestión de los grupos sociales.” (Secretaría de Cultura de Caldas, 2018)

Secretaría de Cultura del Quindío. “Ayuda a potenciar y consolidar el desarrollo cultural del departamento.”

Servicio. “Acción y efecto de servir”.<sup>8</sup>

“Mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona”.<sup>9</sup>

Turista. “Toda persona, sin distinción de raza, sexo, idioma o religión que entre en el territorio de un estado contratante distinto al de su residencia habitual y permanezca en las veinticuatro horas por lo menos, pero no más de seis meses en un periodo de doce meses, para fines legítimos en calidad de no inmigrante, tales como de turismo diversión, deportes, salud, motivos familiares, estudios, peregrinaciones religiosas o negocios.”

Se propone a la organización (agencias de viajes) capacitar a sus empleados en cuanto a actores de turismo y en sí terminología de agencias de viajes con el fin de concientizar a sus empleados sobre la importancia de los diferentes actores que influyen en el proceso y se ven afectados directa o indirectamente.

### **10.5.3 Calidad.**

Es importante indagar sobre la calidad y cómo afecta al cliente y su satisfacción, ya que existe un grado de correlación en ambas variables, para (Bone & Griggs, Calidad en el trabajo, 1992) la calidad es muy importante ya que el cliente de hoy en día no se conforma solo con un buen precio o servicio, sino que tiene en cuenta la satisfacción que el producto o servicio le ofrece. Además de

---

<sup>8</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001

<sup>9</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001

ello el cliente actual cuenta con infinidad de alternativas, que puede escoger por lo tanto el mercado se hace más competitivo se habla de calidad debido a que, si existe excelente servicio al cliente en la organización, conocimientos entre otros la calidad percibida por el cliente será mayor por ello:

Tabla 7

*Relación Calidad - Satisfacción*

Cliente	Empresa
Mayor satisfacción	Mayor calidad
Menor satisfacción	Menor calidad

*Nota:* propia

Según la anterior definición se puede concluir que la calidad busca finalmente la satisfacción de los clientes, por ello es necesario desarrollar estrategias para la mejora continua de la organización.

También el autor (Albretch, 1990), brinda una valiosa información en relación a la calidad y el servicio ofrecido, creando un código de servicio de calidad el cual consta de los siguientes 10 pasos:

- Atienda al cliente inmediatamente
- De al cliente su total atención
- Haga que los primeros 30 segundos, cuenten
- Sea natural, no falso ni mecánico
- Demuestre energía y cordialidad
- Sea el agente de su cliente (trabaje para él)
- Piense: use su sentido común
- Algunas veces ajuste las reglas (sea flexible)
- Haga que los últimos 30 segundos, cuenten
- Manténgase en forma, prepárese para el siguiente cliente

### **10.5.3.1 Servicio**

El servicio al cliente es muy importante sobre todo en la industria turística debe entenderse como un valor agregado, no solo una organización debe ser conocida por su precio también por la calidad de sus servicios, aunque hay agencias que poseen excelente servicio al cliente hay otras que no, aunque nunca está de sobra especializarse aún más, según el autor (Albretch, 1990), el cliente espera que se le muestre la importancia que tiene, por ello el plantea que los 30 segundos son básicos para causar una buena impresión, saludarlo cordialmente, sonreírle, en pocas palabras atenderlo de la mejor manera posible.

Primero que todo es importante saber que el cliente es la razón principal de las organizaciones, escuchar al cliente es primordial, según el estudio de campo varias agencias no poseen los siguientes ítems en el entorno de trabajo o en el establecimiento, por ello inicialmente se propone:

- Buzón de quejas y reclamos.

Luego de ello se debe hacer énfasis en la comunicación, ya que según (Bone & Griggs, Calidad en el trabajo, 1992) "Los problemas de comunicación son el obstáculo más común en la mayoría de los grupos, familias, compañías o amistades. A pesar de las buenas intenciones, la gente encuentra obstáculos para comunicarse con otros eficazmente. Entre el emisor y el receptor algo se pierde en el camino. Los eslabones débiles de la comunicación pueden ser debidos a un propósito poco claro, mensajes truncados, barreras (tales como una agenda escondida, diferencias culturales, lenguaje, idioma, etc.) y poca o nula retroalimentación.", siguiendo la idea del autor, es importante una comunicación fluida y entendible no solamente para el cliente sino también en la organización (agencias de viajes) para lograr un entendimiento mutuo, una comunicación eficaz y cortés sin importar el medio (teléfono, frente a frente, emails etc.) es clave para el servicio y la calidad, al contrario, una mala comunicación se verá reflejado en el ambiente de la organización, como en la percepción de calidad del cliente.

Para lograr un eficiente proceso de comunicación según (Bone & Griggs, Calidad en el trabajo, 1992) recuerde:

- Considerar la percepción de su audiencia
- Determinar el propósito real de su mensaje
- Ejercitar continuamente sus habilidades comunicativas
- Obtener retroalimentación o feed-back para certificar un mutuo entendimiento
- Reforzar y recompensar la buena comunicación

- Utilizar el canal apropiado para expresarse

Para (González, 1990) el servicio posee una serie de características en el servicio que deben estar siempre presentes para cualquier miembro de la organización, las más importantes son:

- El servicio se produce en el momento en que se ofrece; es instantáneo.
- El servicio no puede demostrarse.
- El servicio es intangible, de tal manera que su valor, depende de la experiencia propia de cada cliente.
- La experiencia del cliente cuando recibe un servicio, es de su exclusiva propiedad; por lo tanto, no es posible venderla o pasarla a otra persona.
- En el servicio, el cliente además de ser juez de calidad, es el más importante multiplicador (positivo o negativo).
- Si no se ofrece con calidad, no se puede repetir.
- El nivel de calidad, se mide después de haberlo ofrecido.

Para toda la organización sobre todo aquellos que tienen el manejo de los clientes, es importante aclarar que todos sus actos, son el resultado de la satisfacción del cliente y la base para atraer nuevos clientes, es decir si al cliente se le atendió excelente anteriormente pero en la última vez se le atendió mal entonces el cliente se llevara siempre una mala percepción, los miembros de la organización que manejan directamente los clientes, tienen el poder de perder o ganar un cliente para la organización (agencias de viajes), recuerde escuchar y hablar es todo un arte.

Hay que establecer un diagnóstico interno, sobre la calidad del servicio ofrecidos actualmente, que según (Albretch, 1990) estos elementos son:

- Apoyos internos
- Comunicaciones internas (¿cómo son?)
- Cultura del servicio (¿existe?)
- Equipos (¿existen?)
- Lista de Funciones (¿se conocen?)
- Normas de Servicio (¿existen?)
- Procedimientos (¿hay manuales, están establecidos?)
- Trabajo en equipo

Estos factores deben ser calificados internamente por la agencia, utilizando según el autor una escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, esto para indicar las debilidades y fortalezas en cuanto a servicio que tiene la organización (agencias de viajes), como serían posibles de mejorar teniendo en cuenta su aplicación (efectividad, economía, rapidez).

A quien va dirigida la capacitación. Esta capacitación de Servicio al cliente va dirigida a aquellas personas en la organización que tienen contacto directo con el cliente, aunque debería realizarse en toda la organización en general. Quienes o que entidades pueden capacitar. Esta clase de capacitaciones las ofrece el Sena, enfocada al manejo de clientes.

También Anato ofrece diferentes capacitaciones sobre este tema o relacionado como etiqueta, cortesía imagen personal, entre otros, los interesados deben estar pendientes de la página web y las convocatorias de esta clase de capacitaciones.

Para confirmar las capacitaciones, hay que previamente realizar el proceso interno, con la organización deseada.

Nombre del curso o capacitación: Atención y el servicio al cliente (SENA). En el contenido de estos cursos se puede encontrar varios módulos tales como:

- Contacto con los clientes.
- Tipo de clientes.
- Tipo de servicios.
- Satisfacción del cliente.
- Servicio al cliente.
- Entre otros

(Sena, 2018); (Asopartes, 2018).

### **10.5.3.2      *Cliente interno y externo.***

Para iniciar a indagar en el tema de clientes, es importante aclarar su definición “Cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. (Vértice, 2011)

Claramente el cliente es una de las partes más importantes para la organización, pues son los que obtienen los servicios o productos ofrecidos, a cambio de un valor monetario por ello permiten que la organización funcione, los clientes son ese objetivo que se debe buscar satisfacer, cumpliendo sus necesidades, pero más allá de eso, llenar sus expectativas.

Se identifican visiblemente 2 tipos de cliente, básicamente los que se encuentran dentro de la empresa y aquellos que reciben el servicio o producto y que se encuentran fuera de la empresa.

El cliente externo para (Bone & Griggs, Calidad en el trabajo, 1992), es aquel que “Normalmente paga por los servicios, así es que exige a cambio una contraprestación acorde con sus expectativas, y lo que pagó por el producto o servicio. Este llamado cliente externo puede tener un carácter pasivo (el pasajero cuando viaja en una aerolínea) o activo (el estudiante universitario que además de recibir información, debe a su vez realizar trabajos que le representarán el conocimiento)”

Es decir, el cliente externo, no pertenece a la empresa, son aquellos a quienes se deben satisfacer primordialmente debido a que son los que dejan ganancias para la empresa, todo el esfuerzo debe ser para lograr este objetivo de satisfacerlos en sus necesidades.

Mientras que cliente interno para (Vértice, 2011) “Es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o proveedor y que además requiere la prestación de servicio de los demás empleados”.

Es decir, los clientes internos son aquellos que unen sus esfuerzos para mantener la rentabilidad organización, pero también buscando el objetivo de satisfacer al cliente final (externo) con calidad buscando así su fidelización con la organización, el funcionamiento correcto de la empresa está basada en una excelente relación entre los clientes internos, un buen ambiente laboral, comprometidos y por ende un sentido de pertenencia entre departamentos, para el progreso del día a día de los procesos de la empresa.

Según lo evidenciado en el trabajo de campo, varias agencias de viajes conocen efectivamente los clientes internos, pero por el contrario varias agencias no conocen el cliente interno que es mucho más importante, debido a que el cliente interno si está satisfecho garantiza que el cliente externo este satisfecho también.

Para lograr esta satisfacción tanto en el cliente interno y externo se propone según (Elías, 2007) unos consejos que pueden aplicarse en la práctica entre ellos se destacan:

- Cumplir las promesas
- Dar seguridad al cliente
- Mantener el rol profesional
- Respetar el tiempo del cliente
- Ser siempre cortés

- Tener obsesión por los detalles

Estas deben estar en conocimiento constante por la organización para asegurar su aplicación, a continuación, se explicará brevemente cada consejo:

- Cumplir las promesas. Estas por lo general no están escritos bajo ningún contrato, pero son acuerdos verbales que deben ser cumplidos y que marcaran la relación con los clientes, estas pueden motivar a la terminación por ejemplo de trabajos incompletos.
- Dar seguridad al cliente. Esto se logra con total organización, con total concentración en cada labor que se hace sobre todo solucionando los requerimientos del cliente inmediatamente y eficazmente. (p.25)
- Mantener el rol profesional. Los empleados efectivamente deben estar capacitados para desempeñar cualquier función que requiera la organización o para la que fueron asignados, en lo profesional se refiere a una actitud responsable, con toda la disposición para trabajar en sus funciones, con toda la honestidad posible.
- Respetar el tiempo del cliente. Nada más importante que el tiempo del cliente, ya que ellos buscan satisfacer su necesidad de la mejor manera, con rapidez y eficacia, cualquiera pérdida de tiempo para este, significara una mala imagen de la organización o en el peor de los casos la perdida de este cliente mientras al contrario ellos valoraran el interés que se demuestre por atenderlo.
- Ser siempre cortés. Como anteriormente se mencionó tal vez los 30 segundos iniciales son los más importantes, por ello el cliente evalúa como es tratado, es importante mantener siempre la actitud respetuosa y alegre a pesar de toda la carga de trabajo.
- Tener obsesión por los detalles. Esto se refiere a la obsesión por el trato al cliente, por el orden del lugar, comodidad de las instalaciones, ambiente y todo lo que puede considerarse detalles secundarios del proceso.

Ya un poco claros con el tema se propone realizar una serie de actividades entre ellas capacitación sobre servicio al cliente, con el fin de concientizar a las agencias sobre la importancia de estos 3 importantes elementos anteriormente mencionados, que se deben socializar y formar en toda la organización para ello se explicará cómo se podría realizar uno.

### **10.6 Cómo establecer un programa de capacitación en la organización**

- Plan General: Planifique las metas y objetivos del programa de principio a fin.

- Compromiso y respaldo: Busque el apoyo de sus superiores y comprometa a los todos los actores.
- Educación y adiestramiento: Toda la organización, debe conocer este plan y cómo ponerlo en práctica.
- Materia prima: haga un inventario del material o materia prima del que posee y el que requerirá para el desarrollo del programa.
- Evalúe su programa.
- Finalmente estimule y reconozca los logros.

También es de gran ayuda organizar el tiempo, tanto de los actores participantes que pueden ser los asistentes o personal, instructor y lugar, también la carga de trabajo es importante ya que no es el mismo desempeño si existe una carga de trabajo alta, que cuando relativamente el trabajo está en temporada baja.

### **10.7 Estrategia para la filosofía institucional**

La filosofía Institucional para los autores (Arias & Primero, 2005), esta determina el camino a seguir y además de ello son las bases para la organización para generar un clima ideal bajo los valores corporativos, reflejándose así un interés común y creciente siguiendo esa teoría se podría decir que la filosofía institucional como los valores corporativos son el “corazón” de la organización, es decir una de las partes más importantes para el excelente funcionamiento.

También (Codina, 2004) expresa que esta filosofía institucional tiene gran impacto sobre la competitividad de la organización, ya que se puede aprovechar y además de ello potencializar el talento humano y mucho más importante ayudan a diferenciar una organización de otra, no solo por los productos o servicios, marca o eslogan sino también se diferencia por su estilo y sus valores.

Mientras que para (Obregón, 2011) esta es demasiado importante ya que hace que todos los miembros de la organización se apropien de su rol, se sientan prácticamente como en su segunda casa y por ello mismo, empiecen a valorar y ayuden a alimentar las bases del comportamiento organizacional.

Según los razonamientos de los autores, se puede definir estos valores o filosofía como el carácter o estilo de la organización, creando un sentido de pertenencia, en pocas palabras esta filosofía es muy importante para cualquier organización en este caso las agencias de viajes, ya que estimula la competitividad tanto interna como externamente, además de ello también determinan

el éxito, ya que fija el camino a seguir para los miembros y esto hará que tengan compañerismo y trabajo en equipo para alcanzar la meta o propósito en común.

### **10.7.1 Propuesta de mejora.**

En cuanto a la propuesta de mejora, se debe tomar como base el trabajo de campo realizado en el cual se evidenció que varios miembros de diferentes agencias de viajes, no tenían claro estos elementos primordiales en cualquier organización igualmente confirmaban que tales elementos no eran socializados por los miembros de más jerarquía.

Siguiendo esta premisa lo primero que se podría hacer sería hacer visible estos elementos de la organización en el lugar de trabajo, tales como:

- Misión
- Visión
- Políticas Organizacionales

Ya que también, se pudo evidenciar en el trabajo de campo, que, de todas las agencias de viajes estudiadas, solo un par contaba con estos elementos visibles para el público, lo cual es imprescindible para que los miembros tanto internos como externos, se apropien de su rol en la organización.

Continuando con la estrategia de mejora, se puede tomar los 5 pasos para definir los valores de la empresa.

- Empezar con los líderes: identificar con los ejecutivos los valores más importantes de la organización.
- Busca la perspectiva de los empleados: identificar también los valores que los empleados consideran más relevantes
- Revisa y modifica: enterar y resaltar cuatro o cinco valores que definan toda la cultura organizacional.
- Formaliza tus valores principales y refuézalos: el siguiente paso a seguir es colocar dichos valores en las paredes, en el sitio web y en el boletín de la compañía, se debe discutir cada 3 o 6 meses en una reunión con los ejecutivos.
- Comprométete con tus valores: se deben usar los valores como conductores de tu negocio, especialmente cuando se trata de contratar personas, despedir personas y evaluar el desempeño.

## Conclusiones

El objetivo de esta tesis era analizar las agencias de viajes, con el fin de determinar porque razón son exitosas en el mercado y porque razón se han mantenido en el mercado, este objetivo se logró principalmente mediante unas encuestas a las diferentes agencias minoristas en el eje cafetero (Armenia, Pereira, Manizales) como segunda instancia se realizaron entrevistas a los directores de 3 agencias sobre su punto de vista en los mercados abordados y la innovación.

Un aspecto importante que se logró evidenciar a lo largo del estudio, fue la falta de conocimientos técnicos por parte de los empleados, además de esto, la gran mayoría no le una importancia a la filosofía institucional, que genera sentido de pertenencia sobre la organización, otro factor determinante encontrado fue la falta de organización por áreas que limita la pro actividad en las tareas que se están desarrollan, es importante mencionar que todas estas características mencionadas son importantes, porque permiten tener un control de las gestiones realizadas de manera más precisa, logrando así una mayor seriedad a la hora de prestar un servicio.

Por otro lado el estudio a lo largo de las diferentes agencias de viajes en el eje cafetero demostró que los grandes factores que influyen en el éxito en el mercado es la permanencia o tiempo, la innovación de los productos que se ofrecen, así como la experiencia única, el servicio al cliente que es una parte fundamental a la hora de ofrecer un producto, el mercadeo bien direccionado para atraer nuevos clientes y el trabajo en equipo, fueron factores que más se nombrados durante el estudio y que por lo tanto se llega a la conclusión que si se quiere llegar a tener éxito es fundamental tener en cuenta estos principios además de otros mencionados a lo largo de este trabajo para poder tener éxito en el mercado.

### **Recomendaciones**

Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo fue este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo, por lo tanto, se recomienda a futuros estudiantes que hagan interés en el proyecto, la complementación de las diferentes agencias ubicadas en el resto del país.

Otra recomendación sería incluir más agencias no solo minoristas, si realizar un estudio enfocado a tas en general, y de este modo tener una mayor información que está enfocada a este gremio.

## Referencias

- Acerenza, M. A. (2010). *Estadísticas tour spain*. Obtenido de Estadísticas tour spain: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-66-1980-pag131-151-42144.pdf>
- Acreditación, A. N. (2008). mejora continua. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Adí, G. (2003). *Ucema*. Obtenido de Ucema: [https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)
- Aerocivil. (2016). *Aerocivil*. Obtenido de Aerocivil: <http://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/funciones>
- Albretch, K. (1990). *La Revolución del Servicio*. Legis Fondo Editorial.
- Álvarez, A. (2011). Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. Medellín, Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v14n28/v14n28a6>
- Anato. (2018). Resultado Encuesta de temporada. Obtenido de <https://www.anato.org/sites/default/files/FINAL%20Resultados%20Encuesta%20Semana%20Santa%202018%20%28002%29.pdf>
- Anato, e. t. (15 de 05 de 15 de julio 2018). Las claves para el desarrollo del turismo en Colombia. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/avances-para-el-turismo-en-colombia-anato-2018-242460>
- Aneca. (2008). mejora continua. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Arias, B., & Primero, L. (2005). *Cultura organizacional para la calidad total*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Asopartes. (2018). *Asopartes*. Obtenido de Asopartes: <https://www.asopartes.com/es/18-slider/791-capacitacion-servicio-al-cliente-eje-cafetero>
- Bone, D., & Griggs, R. (1992). *Calidad en el trabajo*. Grupo Editorial Iberoamérica.

- Bricall. (2000). plan de mejora. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8908/L%29Propuestasdemejora.pdf?sequence=12>
- Bustillos, M. E. (2017). Obtenido de [http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia\\_plan\\_mejora.pdf](http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia_plan_mejora.pdf)
- Cabral Rosario, J. M. (04 de Junio de 2013). *eoí*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Cafam. (2012). Obtenido de <https://www.cafam.com.co/hoteles-y-turismo/Expreso-viajes-y-Turismo>
- Caracol. (2018). Obtenido de [http://caracol.com.co/emisora/2018/02/22/pereira/1519298187\\_538380.html](http://caracol.com.co/emisora/2018/02/22/pereira/1519298187_538380.html)
- Carballal, D. E. (2015). estructura organizacional. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/como-disenar-la-estructura-optima-de-una-empresa-de-servicios/>
- Carlosruiz. (2016). *turismoluiscarlosruiz*. Obtenido de <http://turismoluiscarlosruiz.com.co/nosotros/>
- Castro, A. (2011). *Timetoast*. Obtenido de Timetoast: <https://www.timetoast.com/timelines/historia-y-evolucion-de-las-agencias-de-viaje>
- Castro, O. V. (12 de 10 de 2002). *scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232002000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000400002)
- Castro, o. v. (03 de 09 de 2012). *scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232002000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000400002)
- Castro, R. Q. (2006). *Books Google*. Obtenido de Books Google: <https://books.google.com.co/books?isbn=9968318175>
- Cerda, A. (26 de Mayo de 2003). Empresa, competitividad y medio ambiente. *Panorama Socioeconómico*. Talca, Talca, Chile. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39902604>
- Chamorro, A. (2002). La gestión ambiental como ventaja competitiva. Obtenido de <http://www.5campus.com>

- Chiavenato, I. (1988). *Universidad Pedro de Gante*. Obtenido de Universidad Pedro de Gante: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chorda. (1999). *Revistadyo*. Obtenido de Revistadyo: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/303/303>
- Chorda, I. M. (s.f.). *Revista dyo*. Obtenido de Revista dyo: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/303/303>
- CITUR. (s.f.). *Centro de Información Turística de Colombia*. Obtenido de <http://www.citur.gov.co>
- Codina, A. (10 de Diciembre de 2004). *de gerencia*. Recuperado el 2018, de de gerencia: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- Colombia.com. (2017). Obtenido de <https://www.colombia.com/turismo/sitios-turisticos/bogota/>
- ColombiaMania. (s.f.). *Colombia Mania*. Obtenido de Colombia Mania: <http://www.colombiamania.com>
- Corporación de Cultura y Turismo de Armenia. (2018). *Corporación de Cultura y Turismo de Armenia*. Obtenido de Corporación de Cultura y Turismo de Armenia: <http://www.armeniaculturayturismo.gov.co/corpocultura>
- Cortés, F. (2017). *Corporación vida: Un caso de emprendimiento social en Colombia*. 155. Almería. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Cinthia\\_Meneguel/publication/316943011\\_Proyecto\\_de\\_incentivo\\_para\\_en\\_emprendimiento\\_social\\_por\\_medio\\_de\\_la\\_cocina\\_de\\_colaboracion/links/591a38b9a6fdccb149f38722/Proyecto-de-incentivo-para-en-emprendimiento-social-por-med](https://www.researchgate.net/profile/Cinthia_Meneguel/publication/316943011_Proyecto_de_incentivo_para_en_emprendimiento_social_por_medio_de_la_cocina_de_colaboracion/links/591a38b9a6fdccb149f38722/Proyecto-de-incentivo-para-en-emprendimiento-social-por-med)
- Dario del huila. (2017). *Diario del Huila*. Obtenido de <https://www.diariodelhuila.com/empresa-huilense-entre-las-100-del-mundo>
- Diaz. (14 de 12 de 215). *redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281543007008.pdf>
- Diaz, O. (2015). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281543007008.pdf>
- Dinero. (2008). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/recuadro/el-caso-yep/68624>

- Dinero. (2015). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/10-casos-de-exito-de-la-financiacion-del-emprendimiento-en-colombia/215906>
- Dinero. (2018). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-del-turismo-en-colombia-2010-2018/260174>
- El Espectador. (Febrero de 2018). *El espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/vivir/buen-viaje-vip/como-conservar-colombia-el-pais-de-las-maravillas-articulo-740211>
- El tiempo. (2008). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4606550>
- Elías, J. (2007). *ORGANIZACION ATENTA: CONSEJOS PARA TENER CLIENTES CONTENTOS*. Ediciones Gestion 2000.
- En Colombia. (2018). *En Colombia*. Obtenido de En Colombia: <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/fondodepromocion/>
- En Colombia. (s.f.). *En Colombia*. Obtenido de En Colombia: [encolombia.com](http://encolombia.com)
- En Colombia. (2017). *encolombia*. Obtenido de <https://encolombia.com/turismo/>
- Espectador, e. (2018). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/nueva-forma-de-recorrer-los-paisajes-articulo-577553>
- Expansion. (29 de 04 de 2016). *expansion*. Obtenido de <http://www.expansion.com/empresas/2016/04/29/572325f0468aeb7a688b4677.html>
- Expansion, r. (2016). Obtenido de <https://expansion.mx/economia>
- Fincas Eje Cafetero. (2015). *Fincas Eje Cafetero*. Obtenido de Fincas Eje Cafetero: <http://fincasejecafetero.com/destinos-turisticos-eje-cafetero/>
- Gobernación de Caldas. (6 de Febrero de 2018). *Gobernación de Caldas*. Obtenido de <https://caldas.gov.co/index.php/prensa/noticias/4416-empresarios-del-turismo-en-caldas-pueden-acceder-a-creditos-blandos-desde-10-millones-hasta-200-millones-de-pesos-para-apalancar-sus-iniciativas>
- González, G. (1990). *Gerencia del Servicio, Palanca estratégica de su Organización*. Incolda.

- Grabitar. (2015). éxito. Obtenido de <https://gravitar.biz/tecnologia-negocios/4-factores-exito-proyectos-ti/>
- Guzmán, A. (2008). *Science Direct*. Obtenido de Science Direct: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21211518005.pdf>
- Hambrick, D. C. (2008). Los 4 factores de éxito. Obtenido de <https://gravitar.biz/tecnologia-negocios/4-factores-exito-proyectos-ti/>
- Instituto de Cultura y Turismo de Manizales. (2018). *Instituto de Cultura y Turismo de Manizales*. Obtenido de Instituto de Cultura y Turismo de Manizales: <http://www.culturayturismomanizales.gov.co/ictm.php>
- Jorge, T. (2014). *Red UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE*. Recuperado el 2018, de Red UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7018/1/T05101.pdf>
- La Patria. (10 de Septiembre de 2018). *Periodico La Patria*. Obtenido de Periodico La Patria: <http://www.lapatria.com/economia/integrar-el-turismo-en-el-eje-cafetero-mediante-la-rap-422826>
- López, C. (2015). *emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/factores-riesgo-exito-fracaso-los-negocios/>
- M.b.a. (2002). factores de éxito. *redalyc*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232002000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000400002)
- Mesa, R. (s.f.). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano: [http://www.elcolombiano.com/historico/el\\_turismo\\_nuevo\\_sector\\_estrategico-PEEC\\_238061](http://www.elcolombiano.com/historico/el_turismo_nuevo_sector_estrategico-PEEC_238061)
- Mincit. (2018).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/10624/quienes\\_somos](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/10624/quienes_somos)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *MINCIT*. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/5503/nts\\_-\\_agencias\\_de\\_viajes\\_1](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/5503/nts_-_agencias_de_viajes_1)
- Ministerio de Transporte. (2018). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de Ministerio de Transporte: [https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes\\_somos/](https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes_somos/)

- Mintzberg. (2017). areas organizacionales. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/como-disenar-la-estructura-optima-de-una-empresa-de-servicios/>
- Mintzberg, H. (2011). Estructura organizacional. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/como-disenar-la-estructura-optima-de-una-empresa-de-servicios/>
- Muñiz, D. A. (2014). *Econlinks*. Obtenido de Econlinks: <http://www.econlinks.uma.es/Libros/TS/Cap1.pdf>
- Narváez castro, m., hurtado, de, F., & barráez., H. (s.f.). Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico. (R. d. Reflexión., Ed.)
- Navarra. (2012). plan de mejora. Obtenido de [https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es\\_un\\_plan\\_de\\_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04)
- Notimex. (28 de Agosto de 2013). *Dinero en Imagen*. Obtenido de Dinero en Imagen: <https://www.dineroenimagen.com/2013-08-28/25173>
- O.M.T. (2018). *UNWTO*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/mensajes-oficiales-para-el-dia-mundial-del-turismo>
- Obregón, E. (2011). *Universidad Panamericana*. Recuperado el 2018, de Universidad Panamericana: [www.upana.edu.gt/web/upana/biblioteca](http://www.upana.edu.gt/web/upana/biblioteca)
- Olariaga, D. (14 de 12 de 2015). *redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281543007008.pdf>
- Palacios, G. (2010). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400002)
- Parra, C. (2014). *Libreria Bosch*. Obtenido de Libreria Bosch: [http://libreriabosch.com/media/public/doc/Parra-y-Porta-\(Dirs\)\\_Emprendeduria-social\\_Autores\\_indice\\_prologue\\_intro.pdf](http://libreriabosch.com/media/public/doc/Parra-y-Porta-(Dirs)_Emprendeduria-social_Autores_indice_prologue_intro.pdf)
- Pava, J. E. (6 de Octubre de 2017). *La Patria*. Obtenido de La Patria: <http://www.lapatria.com/opinion/columnas/jorge-e-pava/manizales-la-mejor-ciudad>
- ProColombia. (2018). *ProColombia*. Obtenido de ProColombia: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>

- Rcn radio. (26 de Mayo de 2017). *RCN RADIO*. Obtenido de RCN RADIO: <https://www.rcnradio.com/colombia/eje-cafetero/manizales-la-mejor-ciudad-colombia-vivir-red-ciudades>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 22). España. Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>
- Sánchez Cabrera, M. (1974). *Legislación Turística Colombiana*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Schnalensee, R. (2015). Factores de riesgo, éxito y fracaso. Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/factores-de-exito-y-de-fracaso-de-una-idea-de-negocio/>
- Secretaría de Cultura de Caldas. (2018). *Secretaría de Cultura de Caldas*. Obtenido de Secretaría de Cultura de Caldas: <http://www.culturadecaldas.gov.co/entidad/mision-y-vision>
- Sena. (2018). *Sena*. Obtenido de Sena: <http://senasofiaplus.xyz/saca-curso-sena-atencion-servicio-al-cliente-se-profesional/>
- Sergio. (2008). filosofía institucional.
- Tobon, S. (2008). Obtenido de <file:///C:/Users/hp%20%7D/Downloads/Dialnet-ElEnfoqueComplejoDeLasCompetenciasYEIDisenoCurricu-2968540.pdf>
- Toda Colombia. (2018). *Toda Colombia*. Obtenido de Toda Colombia: <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/huila.html>
- Trujillo, J. S. (28 de 06 de 2016). *dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia-por-juliana-sanchez-trujillo/225132>
- Turismo, A. C. (30 de junio de 2017). *Anato.org*. Obtenido de [www.anato.org: http://www.anato.org/sites/default/files/Resultados%20Encuesta%20de%20Mitad%20de%20A%C3%B1o%202017.pdf](http://www.anato.org/sites/default/files/Resultados%20Encuesta%20de%20Mitad%20de%20A%C3%B1o%202017.pdf)
- Unesco. (2011).
- Universidad de las Américas. (s.f.). *Catarina Universidad de las Américas de Puebla*. Obtenido de Catarina Universidad de las Américas de Puebla: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/medina\\_v\\_bs/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/medina_v_bs/capitulo2.pdf)

- Valenciano Pablo, U. J. (s.f.). *ResearchGate*. Recuperado el 2018, de ResearchGate:  
[https://www.researchgate.net/profile/Cinthia\\_Meneguel/publication/316943011\\_Proyecto\\_de\\_incentivo\\_para\\_en\\_emprendimiento\\_social\\_por\\_medio\\_de\\_la\\_cocina\\_de\\_colaboracion/links/591a38b9a6fdccb149f38722/Proyecto-de-incentivo-para-en-emprendimiento-social-por-med](https://www.researchgate.net/profile/Cinthia_Meneguel/publication/316943011_Proyecto_de_incentivo_para_en_emprendimiento_social_por_medio_de_la_cocina_de_colaboracion/links/591a38b9a6fdccb149f38722/Proyecto-de-incentivo-para-en-emprendimiento-social-por-med)
- Vasquez. (2002). *redalyc*. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232002000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000400002)
- Vértice. (2011). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. Vértice.