

Estudio de los factores de éxito en las agencias operadoras de turismo de aventura y ecoturismo en San José del Guaviare

Angie Lorena Quimbay Segura

Karen Milena García Castillo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Hotelería y Turismo

Bogotá D.C.

2018

Estudio de los factores de éxito en las agencias operadoras de turismo de aventura y ecoturismo en San José del Guaviare

Angie Lorena Quimbay Segura
Karen Milena García Castillo

Director
Jairo Alberto Vásquez Bernal

Trabajo de grado para optar al título de Hotelería y Turismo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Hotelería y Turismo
Bogotá D.C.
2018

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros angelitos que están en el cielo y que no pueden acompañarnos en el logro de este trabajo, pero que, sabemos que siempre nos están ayudando y dando fortaleza y sabiduría para seguir adelante.

A nuestros padres quienes nos dieron todo lo necesario para estar donde estamos hoy, a punto de graduarnos y obtener un título profesional, donde haremos todo para que ellos se sientan orgullosos y poder retribuirles todo lo que nos han dado hasta ahora.

A nuestros hermanos y demás familiares que siempre fueron apoyo incondicional y nunca dudaron de nuestras capacidades, les dedicamos este trabajo, el cual es importante para nosotras, ya que lo hicimos con esfuerzo, amor y dedicación; donde aplicamos todos nuestros conocimientos adquiridos, con el fin de contribuir a la sociedad.

Agradecimientos

En primera instancia damos gracias a Dios y a la Virgen, por permitirnos llegar hasta este punto y haber adquirido infinidad de conocimientos para aplicarlos a nuestra vida diaria.

Agradecemos a nuestro tutor Jairo Vásquez, por guiarnos, brindarnos sus conocimientos y apoyo para el desarrollo de este proyecto, a la Universitaria Agustiniiana por habernos acogido en sus instalaciones y habernos ofrecido espacios de recreación, esparcimiento y conocimiento.

A nuestros padres por la educación que nos otorgaron, por ayudarnos a direccionar nuestras vidas con sabios concejos, por brindarnos su apoyo incondicional, y darnos fortaleza en momentos difíciles, dándonos a entender que la vida no es fácil pero tampoco imposible de afrontarla.

A nuestros familiares por estar pendientes de nosotras, del desarrollo de este proyecto y por brindarnos su ayuda cuando más lo necesitamos.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron con el desarrollo de este proyecto, incluyendo los actores principales del mismo.

Resumen

El objetivo de este trabajo es establecer la estructura de los factores de éxito para las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare, a través del método cuantitativo y cualitativo (mixto) con el fin de fortalecer el crecimiento de las operadoras. Se realiza en las agencias operadoras de San José del Guaviare, ya que esta es una ciudad con gran riqueza natural, especial para el desarrollo de las actividades de turismo de aventura y ecoturismo, por ende, se ubican varias agencias de este tipo en el departamento. Según el estudio realizado se observa que los factores de éxito se clasifican en tres: personales, internos y externos. A través de los resultados arrojados por las entrevistas y las encuestas, se establecen los factores de éxito, que hacen que una agencia operadora se fortalezca y sea competitiva, logrando la fidelización del cliente y el posicionamiento en el mercado de sus productos y servicios.

Palabras clave: factores de éxito, agencias operadoras, posicionamiento en el mercado, competencia, mercadeo.

Abstract

The objective of this work is to establish the structure of the success factors for the tourism operating agencies in San José del Guaviare, through the quantitative and qualitative (mixed) method in order to strengthen the growth of the operators. It is carried out in the operating agencies of San José del Guaviare, since this is a city with great natural wealth, special for the development of adventure tourism and ecotourism activities, therefore, it is found in several agencies of this type in the Department . According to the study carried out, it is observed that the success factors are classified into three: personal, internal and external. Through the results of the interviews and surveys, the success factors are highlighted, an operating agency is strengthened and marketed competitively, customer loyalty and positioning in the market of products and services are achieved.

Key words: success factors, operator agencies, market positioning, competition, marketing.

Tabla de contenidos

Introducción.....	12
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1 Descripción.....	13
1.2 Delimitación.....	14
1.3 Pregunta de investigación.....	15
1.4 Justificación.....	15
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3. Metodología.....	18
3.1 Enfoque.....	18
3.2 Fuentes primarias.....	18
3.3 Fuentes secundarias.....	18
3.4 Población objetivo.....	19
3.5 Muestra.....	19
3.6 Instrumentos.....	20
4. Marco de referencia.....	21
4.1 Marco teórico.....	21
4.2 Marco conceptual.....	24
4.2.1 Factores de éxito.....	24
4.2.2 Agencias operadoras de turismo.....	25
4.3 Marco geográfico.....	25
4.4 Marco legal.....	31
5. Capítulo 1. Determinación de los procesos y la filosofía empresarial de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.....	33
5.1 Filosofía empresarial.....	33
5.1.1 La visión.....	34
5.1.2 La misión.....	34
5.1.3 Los valores.....	35
5.1.4 Los objetivos.....	40

5.1.5	Capacitación.....	43
5.2	Caracterización de las agencias operadoras de turismo.....	46
5.2.1	Datos básicos.....	49
5.2.2	Experiencia y nivel de estudios del empresario.....	51
5.2.3	Tamaño y áreas de la empresa.....	53
5.2.4	Tabla sobre la caracterización de las agencias.....	55
6.	Capítulo 2. Caracterización de los elementos de las agencias operadoras de Turismo en San José del Guaviare.....	58
6.1	Posicionamiento en el mercado.....	58
6.1.1	Producto.....	59
6.1.2	Precio.....	61
6.1.3	Plaza o distribución.....	62
6.1.4	Promoción o comunicación.....	63
7.	Capítulo 3. Propuesta de la estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras turísticas en San José del Guaviare.....	67
7.1	Diagrama de causa y efecto (Ishikawa).....	68
7.2	Estrategias.....	72
7.3	Estructura de los factores de éxito.....	78
	Conclusiones.....	81
	Recomendaciones.....	82
	Referencias.....	83
	Anexos.....	86
	Entrevista.....	86
	Formato final de encuestas.....	90

Lista de tablas

Tabla 1. Agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare	19
Tabla 2. Listado de leyes que rigen a las operadoras turísticas.....	31
Tabla 3. Filosofía empresarial de las agencias operadoras en San José del Guaviare	36
Tabla 4. Variables e instrumentos para el cumplimiento de los objetivos de las agencias operadoras	41
Tabla 5. Programas y frecuencia de capacitación	45
Tabla 6. Caracterización de las agencias operadoras en San José del Guaviare	55
Tabla 7. Ciclo de vida de los productos turísticos de las operadoras	60
Tabla 8. Estrategias para el fortalecimiento de los factores que influyen en el crecimiento de las agencias operadoras en San José del Guaviare	75
Tabla 9. Factores de éxito de las agencias operadoras de turismo	78

Lista de figuras

Figura 1. Clasificación de Factores de Éxito.....	23
Figura 2. Croquis del departamento del Guaviare.....	26
Figura 3. Atardecer en el municipio de San José del Guaviare.....	27
Figura 4. Tranquilandia	27
Figura 5. Puerta de Orión	28
Figura 6. Pozos naturales.....	28
Figura 7. La lindosa.....	28
Figura 8. Cerro Azul, pinturas rupestres	29
Figura 9. Secretaria de Cultura y Turismo, San José del Guaviare.....	31
Figura 10. Elementos de la Filosofía Empresarial	33
Figura 11. Estructura de la misión de las agencias operadoras de turismo	38
Figura 12. Estructura de la misión de las agencias operadoras de turismo	39
Figura 13. Resultados, variables importantes para establecer los objetivos	41
Figura 14. Resultados programa de capacitación.....	44
Figura 15. Resultados años de funcionamiento en el mercado	49
Figura 16. Resultados años de experiencia como empresario.....	51
Figura 17. Resultados del nivel de estudio de los empresarios.....	52
Figura 18. Resultados del tamaño de la empresa	53
Figura 19. Resultados, departamentos de la empresa.....	55
Figura 20. Modelo de posicionamiento en el mercado	58
Figura 21. Ciclo de vida de un producto	59
Figura 22. Resultados frecuencia de nuevos productos	61
Figura 23. Resultados competencia.....	62
Figura 24. Resultados publicidad.....	63
Figura 25. Publicidad en el lugar de venta	64
Figura 26. Valla publicitaria.....	64
Figura 27. Tarjetas de presentación de las operadoras.....	65
Figura 28. Resultados Servicio post-venta	66
Figura 29. Resultados factor de éxito fortalecido.....	67
Figura 30. Resultados factor de éxito por fortalecer	68

Figura 31. Estructura del diagrama de causa y efecto	69
Figura 32. Diagrama de problemas de causa y efecto.	71
Figura 33. Resultados estrategias para el crecimiento	73
Figura 34. Diagrama de solución de causa y efecto	74
Figura 35. Estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras en San José del Guaviare	79

Introducción

Este trabajo tiene como fin establecer los factores de éxito de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare, para ello, se realizaron unos marcos de referencia en los cuales se teoriza la competitividad de Porter y los factores de éxito, en el marco conceptual se tiene en cuenta definiciones sobre las agencias operadoras y los factores de éxito, en el geográfico se especifican las características del lugar y por último el marco legal donde se establece la normatividad aplicada para este proyecto. Para establecer los factores de éxito se tuvo en cuenta su clasificación: personales, internos y externos, los cuales a su vez se clasificaban en variables, que se tuvieron en cuenta al momento de realizar las encuestas y de establecer los factores influyentes en el crecimiento de las agencias.

Por otro lado, en el primer capítulo, está relacionado con la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, capacitación, valores) en el cual se establecen las metas que tiene la compañía para ser exitosa, también se teoriza sobre las agencias de viajes, su clasificación, funciones, requisitos y normatividad que deben seguir para poder funcionar legalmente. En cuanto a los resultados de este primer capítulo se obtiene que un porcentaje de las agencias tienen establecida su filosofía empresarial de acuerdo con la estructura planteada de cada uno de los elementos de la filosofía.

En el segundo capítulo, uno de los factores importantes es el posicionamiento en el mercado, del cual hace parte el marketing, el cual tiene como elementos principales la distribución de los productos y servicios ofrecidos, el precio, la promoción y publicidad. En los resultados obtenidos se muestra que existen agencias que implementan la publicidad en folletos, tarjetas y lugar de venta, sin embargo, hace falta la publicidad por medios electrónicos, ya que muchos cuentan con páginas web pero no se encuentran actualizadas y otros hasta ahora se encuentran implementando cuentas en redes sociales.

Por último, el tercer capítulo es donde se establece el diagrama de causa y efecto, con el fin de establecer las causas de los factores que se encuentran menos fortalecidos en las agencias y de esta manera generar estrategias que ayuden al fortalecimiento de estas. Para finalizar se establece la estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras de turismo divididos en tres categorías: personales, internos y externos.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción

Es importante analizar los factores de éxito ya que muchas empresas fracasan en su etapa inicial, “Solamente el 50% de las Mipymes¹ colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero” (Dinero, 2015, p. s.p.). Según la información anterior se puede observar que un gran porcentaje de las pequeñas y medianas empresas en Colombia no logran cumplir sus objetivos debido a la mala administración de los recursos y la falta de información acerca de la competencia y el mercado al cual se dirigen. Este porcentaje de empresas que fracasan es importante ya que “las micro, las pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituyen más del 95% del total de negocios establecidos y absorben más del 85% del empleo total”, (Espinosa, Melgarejo, & Vera, 2015, p. 33). Teniendo en cuenta que en Colombia hay pocas empresas multinacionales, por lo tanto, las Mypimes son la fuente de ingreso del país, las cuales generan beneficios y capacitaciones para el desarrollo y sostenimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En relación con lo anterior se identifican las principales causas de fracaso en las empresas:

- Falta de experiencia en el sector
- Mala ubicación
- Falta de un plan de negocios
- Empezar sin capital suficiente
- No tener mercado
- Publicidad insuficiente
- Rendirse demasiado rápido
- No poner al cliente en primer lugar
- Falta de compromiso (Entrepreneur, s.f., p. s.p.).

Como resultado se muestran los factores que influyen en las empresas que no logran alcanzar sus objetivos, esto debido a la carencia de visión, resolución de problemas, liderazgo y compromiso por parte de los empresarios; la falta de estudio de la competencia, la oferta, la demanda, la capacitación del personal, los recursos, entre otros influyen en el éxito o fracaso de

¹ Mypimes: Micro, pequeñas y medianas empresas.

una organización. Otra de las causas es la falta de innovación, pues se debe tener en cuenta que las grandes empresas de otros países generan una fuerte competencia por la creatividad e innovación en sus productos y servicios haciendo que las Mipymes del país no prosperen; por esta razón el siguiente proyecto establece los factores de éxito para las agencias operadoras de turismo en la ciudad de San José del Guaviare.

El departamento del Guaviare es un departamento donde existieron grupos armados al margen de la ley, por esta razón el departamento cuenta con grandes zonas selváticas vírgenes, con una gran diversidad de atractivos turísticos los cuales no han sido potencializados y por ende no se evidencia una gran cantidad de empresas dedicadas a la operación del turismo. Sin embargo, gracias a los acuerdos de paz realizados en el 2017 entre el Gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC², ha ayudado a que las personas se sientan más seguras para la creación de empresas, puesto que las presencias de estos grupos intimidaban a las empresas obligándolas a pagar una cierta cantidad de dinero así mismo si estos no cumplían con los pagos los grupos armados tomaban represarías contra las empresas.

Actualmente el Municipio cuenta con la identificación en Colombia travel de 15 operadores turísticos; Restaurantes: 6 y Hoteles: 7 Aun con este sin número de Lugares y atractivos turísticos, es evidente la falta un programa turístico eficiente y aplicable al contexto territorial que se convierta en la ventaja cualitativa que le permita al municipio competir con otros. (Alcaldía San José del Guaviare, 2016, p.89).

Sin embargo, algunas de las empresas turísticas de San José del Guaviare no cuentan con el RNT (Registro Nacional de Turismo) o está suspendido, este es un requisito que necesitan los prestadores de servicios turísticos para operar legalmente y poder ofrecer al turista la seguridad y calidad de los servicios.

1.2 Delimitación

Se realiza un estudio para establecer los factores de éxito de las agencias operadoras de turismo en la ciudad de San José del Guaviare, ya que, este departamento cuenta con un gran potencial para desarrollar ecoturismo y turismo de aventura. Para ello es oportuno caracterizar los aspectos en común que tienen las agencias operadoras de turismo vigentes, con el fin de analizar los resultados y poder establecer cuáles son los factores de éxito de estas empresas.

² Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores de éxito en las agencias operadoras de turismo de aventura y ecoturismo en San José del Guaviare?

1.4 Justificación

Este proyecto se realiza con el propósito de establecer una estructura de factores de éxito que influyan en el crecimiento de una agencia operadora, con el fin de que estas empresas del sector turístico que están en su etapa de introducción, puedan seguir creciendo y llegar a la etapa de madurez; de este modo lograr un incremento de turistas nacionales e internacionales en el departamento, ofreciendo atractivos turísticos de naturaleza y de aventura, que se encuentran establecidos y los nuevos atractivos que se localizan en las zonas que antes estaban custodiadas por la FARC.

Estos grupos armados protegían las selvas, evitando la contaminación de fuentes hídricas por parte de la explotación de petróleo, de igual forma, impidiendo las deforestaciones para implementar grandes estructuras por parte de las constructoras y por último el desarrollo turístico masivo y desmedido, que dañan la capacidad de carga del lugar por falta de conciencia ambiental y de los recursos. No obstante, después de los acuerdos de Paz, estas zonas ya no están custodiadas por grupos armados al margen de la ley, por lo tanto, el sector del turismo ha podido evolucionar en este departamento, haciendo que los turistas se sientan más seguros de visitar este lugar y las agencias operadoras puedan trabajar con confianza.

Sin embargo, los empresarios de las operadoras de San José del Guaviare no viven solo del turismo, por lo cual, ejercen dos actividades económicas para generar ingresos que cubran sus necesidades. Los empresarios que tienen operadoras como segunda fuente de ingreso lo hacen como un hobby, es decir, que crean estas empresas por motivo de gusto y afición, ya que, el conocimiento del terreno es un factor importante al momento de operar en los sitios turísticos.

Al implementar la estructura de factores de éxito en las operadoras turísticas, lo que se espera es generar un impacto social, en el cual se vea una disminución en la tasa de desempleo en San José del Guaviare, logrando así una mejor calidad de vida para sus habitantes. Además, de generar un crecimiento económico en los ingresos del departamento por parte del sector turístico y un impacto ambiental con buenas prácticas en calidad turística, para la conservación y

preservación del medio ambiente, con el fin, de que las operadoras puedan seguir beneficiándose de estos atractivos. De esta manera, las agencias operadoras podrán alcanzar sus metas posicionándose en el sector frente a su competencia, teniendo en cuenta la innovación y la calidad como elementos principales de la competitividad de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Establecer los factores de éxito de las agencias operadoras turísticas que aporten al fortalecimiento del sector turístico en San José del Guaviare.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar los procesos y la filosofía empresarial de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.
- Caracterizar los elementos de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare que permanecen activas en el mercado.
- Proponer la estructura de los factores de éxito para las agencias operadoras de turismo de San José del Guaviare.

3. Metodología

El tipo de metodología que se utiliza en este proyecto es descriptivo, ya que se basa en textos que describen la teoría, los elementos y la clasificación de los factores de éxito, fundamentándose en estos para poder establecerlos en las agencias operadoras de turismo.

3.1 Enfoque

El enfoque es mixto ya que este proyecto desarrolla datos cualitativos y cuantitativos, los datos “cuantitativos se orientan principalmente hacia los estudios que exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social y, en menor medida, hacia estudios que intentan formular explicaciones” (Sarduy Domínguez, 2007, p.6). Por esta razón para el enfoque cuantitativo se realiza un censo de todas las unidades objeto de estudio, en este caso las 15 agencias operadoras en San José del Guaviare. El otro enfoque que se utiliza es el cualitativo, “Los métodos de investigación cualitativos sirven para evaluar estudios cuantitativos en los casos de validación de encuestas, para que los resultados no se queden sólo a escala numérica y porcentaje” (Sarduy Domínguez, 2007, p.6). Sirve para evidenciar los resultados del trabajo de campo, los cuales no pueden ser medibles, como las entrevistas a las agencias operadoras en San José del Guaviare, en relación al contexto del turismo.

3.2 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para este proyecto son:

- La entrevista: es la información que se obtiene a través del contacto directo con las personas objeto de estudio, en este caso los empresarios de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.
- Las encuestas: son la recopilación de datos a través de preguntas (abiertas o cerradas) y el registro de datos, con la finalidad de obtener información específica a una población.

3.3 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas para obtener información sobre factores de éxito, agencias operadoras de turismo, teorías sobre competitividad, noticias, entre otros. Fueron las bases de datos como libros electrónicos (e-libro) y artículos de revistas electrónicas académicas (redalyc), además de páginas web oficiales (Mincit, Fontur, RUES).

3.4 Población objetivo

La población objeto de estudio de este proyecto son las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare ubicado en el departamento del Guaviare. A continuación, se evidencia un listado de las agencias operadoras de turismo que se encuentran activas en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare.

Tabla 1.

Agencias operadoras de turismo San José del Guaviare

Agencias / operadoras	RNT
Recreate Guaviare	47104
Destino Guaviare – Agencia de viajes y turismo	36428
Geotours del Guaviare	39244
Villa Lilia	44208
Naturaleza del llano	45855
Biodiverso.travel	49347
Avianline	46506
Ecolombia Travels	34823
Travesía Guaviare	59894
Faturismo	57765
CF Travel	36429

Nota. Agencias operadoras en San José del Guaviare con RNT, tabla propia construida a partir de los aportes de (Colombia.com).

3.5 Muestra

Para realizar este proyecto no se utiliza la muestra, debido a que la población de estudio es reducida y por esta razón se realiza un Censo de las agencias operadoras de turismo. Es decir, el Censo es el total de las agencias operadoras turísticas de San José del Guaviare, según los datos obtenidos por la secretaria de cultura y turismo y confirmados en el RUES (Registro Único Empresarial y Social) se encuentran quince agencias operadoras, de las cuales se toman los datos de once agencias operadoras, debido a que cuatro de ellas están retiradas de San José del Guaviare o no estaban certificadas con el RNT.

3.6 Instrumentos

Los instrumentos de investigación para este proyecto son: las encuestas y las entrevistas, estos instrumentos se aplican a los empresarios de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.

Para las encuestas lo primero que se hace es realizar el formato de prueba, para la validación de la encuesta la cual se aplica a diez agencias operadoras en la ciudad de Bogotá; el formato de prueba consiste de seis partes con treinta y seis preguntas abiertas en total, cabe resaltar que cada una de las partes tiene una pregunta adicional, la cual tiene como objetivo el mejoramiento, modificación o el cambio de alguna de las preguntas para la elaboración del formato final, además en la tercera, cuarta y quinta parte se encuentra una imagen en la que se relacionan las variables más importantes de los factores. La primera parte es la introducción donde muestra una breve descripción del trabajo, la segunda parte comienza con siete interrogantes de los datos básicos de la agencia (nombre, RNT, año de constitución, nombre del representante legal, entre otros), la tercera parte consiste en los factores personales del empresario con tres preguntas, la cuarta parte son los factores internos de la organización la cual cuenta con dieciocho preguntas, la quinta parte son los factores externos y se dividen en cinco preguntas y por último las preguntas generales las cuales se dividen en tres preguntas. El formato de prueba se podrá ver en anexos al final de este trabajo [anexo 2](#).

El formato final se aplica a once de las agencias operadoras en el casco urbano de San José del Guaviare, este formato cuenta con las mismas partes del formato de prueba, pero este contiene veintisiete preguntas cerradas con múltiple respuesta. Para la elaboración de este formato se tuvieron en cuenta los datos y las recomendaciones obtenidas en el formato de prueba, los cuales fueron la base para la reformulación de algunas preguntas y las opciones de respuesta, dando como última opción “otro, ¿cuál?”, un espacio en donde la persona encuestada puede dar una respuesta adicional de las que se encuentran formuladas, además también se agregó un encabezado en donde se muestra la información de la universidad, la facultad y el programa. El formato final de la encuesta se podrá ver en [anexo 3](#) al final de este trabajo. Las preguntas de las entrevistas con sus respectivas respuestas se pueden ver en [anexo 1](#) al final de este trabajo.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Para realizar este estudio se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

- “Definición del problema
- Desarrollo del enfoque del problema
- Formulación del diseño de investigación
- Trabajo de campo o recopilación de datos
- Preparación y análisis de datos
- Elaboración y presentación del informe” (Malhotra, 2008, p.10).

Estos pasos se desarrollan a lo largo de la investigación, con el fin de realizar un estudio de forma organizada, en donde se tiene en cuenta como primera instancia la descripción y análisis del problema, seguido de la investigación en fuentes secundarias, el trabajo de campo, para aplicar los instrumentos y por último se tiene en cuenta el análisis de los resultados obtenidos, para la presentación final del trabajo.

Teniendo en cuenta que uno de los pasos para realizar el estudio es la recolección de información secundaria, es pertinente abordar el tema de los factores de éxito, estos factores son la base para que una empresa pueda llegar a tener un crecimiento en el mercado y evitar el declive, para la empresa BestDay.com los factores importantes son “la satisfacción del cliente, la seguridad y la amplia oferta; dado que estos factores mejoraron la demanda de turismo de playa, al incrementar sus ventas” BestDay.com en citado en (Altonivel, 2013, p. s.p.).

La satisfacción del cliente es el fundamento por el cual se crea una empresa, ya que, si la empresa cumple con las necesidades del cliente, se logra una fidelización de los productos y servicios ofrecidos por la agencia. El otro factor que esta empresa toma como ejemplo es la seguridad que se le ofrece al turista al momento de vender un producto o servicio, donde el turista se sienta complacido al momento de adquirirlo. También se genera una fidelización, si la empresa cuenta con una variedad de productos o servicios, que eviten que el cliente busque otras opciones en la competencia.

Sin embargo, se toman en cuenta otros factores que pueden influir en el crecimiento de las agencias operadoras, a continuación, se observa la clasificación de los factores de éxito:

- “El entorno de la empresa (económico, gobierno, competencia)

- Al interior de la organización (capacidades y recursos)
- “Ámbito personal (inherente al empresario)” (Peñaloza , Ramírez, & Barrios, 2016, p.170).

En relación con la clasificación anterior el *entorno de la empresa* o también llamada ámbito externo, se refiere a todos aquellos factores que la organización no puede controlar como leyes, precios del dólar, impuestos, precios y servicios de la competencia, oferta, entre otros. Al *interior de la organización* hace referencia a todo aquello que la organización puede manejar como lo es la filosofía empresarial, la elección de proveedores, el personal de la empresa, los procesos, recursos tangibles e intangibles, etc. Por último, el *ámbito personal* en el cual se encuentra el perfil del empresario y el de sus trabajadores como, por ejemplo: años de experiencia, edad, nivel de estudios y demás.

En la figura 1, se podrá evidenciar información más específica acerca de la clasificación de los factores de éxito y los componentes que generalmente se tienen en cuenta en una organización para que estas puedan evaluar y minimizar errores en los procesos, sin embargo estos factores no pueden establecerse para todas las empresas ya que cada una tiene un rasgo diferenciador como se interpreta en el siguiente párrafo “La complejidad e incertidumbre que rodea al mundo de los negocios, hace que sea imposible realizar una lista exhaustiva de los factores que garantizan la supervivencia, el crecimiento y la consolidación de nuevos proyectos empresariales” (Urbano & Toledano, 2008, p.168). No obstante, en el siguiente cuadro se hace un resumen de las variables más importantes que pueden llegar a tener algunas empresas.

Ámbito	Factor	Variables
Externo	F1. Aspectos Macroeconómicos	Inflación y Tasa de cambio
	F2. Gobierno	LOTTT y LOPCYMAT Impuesto Nacional SENIAT e Impuesto Municipal SAMAT
	F3. Competencia	Énfasis en la competencia
Interno	F4. Recursos Humanos	Reclutamiento y Capacitación
	F5. Capacidades directivas	Planificación corto plazo Compromiso de los trabajadores Negociación de materia prima Control de actividades Experiencia
	F6. Calidad	Atención y satisfacción del cliente
	F7. Innovación	Investigación y desarrollo
	F8. Tecnología	Renovación y mantenimiento de maquinarias
	F9. Sistemas de Información	Sistemas de información gerencial Sistemas de información operativos
	F10. Marketing	Conocimiento del mercado Definición precisa del mercado Equipos de ventas calificados Canales de distribución Descubrimiento de nuevos mercados
	F11. Recursos Financieros	Planificación financiera
	F12. Cultura	Comunicación interna efectiva
	F13. Organización interna	Flexibilidad (Niveles jerárquicos)
	F14. Planificación estratégica	Visión, Planificación largo plazo y Diferenciación
F15. Rentabilidad	Rentabilidad financiera	
Personal	F16. Demográfico	Género, Edad, Nivel educativo y Cargo
	F17. Perfil del emprendedor	Años de experiencia empresarial Cargos anteriores, Emprendimientos anteriores Años de experiencia en posición actual Horas semana de dedicación a la empresa Horas semana de capacitación y formación Horas semana resolución de problemas Planificado, Entendimiento del mercado Innovador y creativo

Figura 1. Clasificación de Factores de Éxito Peñaloza, Ramírez & Barrios (2016, p.170)

De la figura anterior los factores que se consideran más importantes para este proyecto son: la competitividad, la innovación, la calidad y el perfil del empresario; puesto que el éxito de una compañía depende de la calidad y la innovación de los servicios que ofrece, teniendo en cuenta que estos le dan un valor agregado a la compañía y generan una distinción ante la competencia; esto no se puede lograr sin un buen liderazgo y una buena administración por parte del

empresario. Sin embargo, al final de este trabajo se plantea la estructura de los Factores de Éxito que se consideran importantes para el crecimiento y desarrollo de las agencias operadoras.

Así mismo vemos que la competitividad es un factor importante en una empresa, a continuación se señala que las empresas obtienen ventajas “desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”, Porter citado en (Díaz, 2009). En relación con lo anterior se evidencia que para ser más competitivo es importante reducir los precios minimizando los costos de producción, siempre manteniendo la calidad de los productos y servicios ofrecidos logrando así una diferenciación ante su competencia.

4.2 Marco conceptual

Para el desarrollo de este proyecto es necesario consultar las siguientes definiciones en las cuales se basa este estudio: Factores de éxito y Agencias operadoras de turismo.

4.2.1 Factores de éxito.

“Un factor de éxito es la implementación de una estrategia, donde se relacionen con efectividad los ámbitos de las mismas” (Morales, 2011, p.20). Otra definición es “el factor de éxito es algo que debe lograrse para que la organización pueda conseguir el éxito y los objetivos son fines en sí mismos” (González O. , 2016, p.42). Los factores de éxito son la razón por la cual los clientes eligen una empresa, creando una ventaja competitiva ante la competencia, algunos de estas ventajas es la ubicación, las alianzas y los recursos humanos (Feijoó, 2012, p.51).

Es decir, los factores de éxito son las estrategias que llevan a una organización a lograr sus metas y objetivos propuestos, alcanzando el reconocimiento ante la competencia y el mercado, sin embargo, los factores de éxito que se plantean en algunas empresas no son adaptables para todas, aunque estas pueden implementar los factores de éxito que les parezca pertinente para la actividad que ejercen. “Por otro lado la necesidad de éxito corresponde con la necesidad de logro del emprendedor, en la medida que busca la consecución de una meta”. (González & Ruíz, 2015, p. 180). El éxito se logra cuando el empresario está comprometido con la empresa y lleva a sus empleados a cumplir con el objetivo propuesto, planteado en la filosofía empresarial. Los factores que ayudan al crecimiento de la empresa se encuentran principalmente a lo interno de las organizaciones, como por ejemplo la estructura organizacional, factor humano, procesos, publicidad, entre otros.

4.2.2 Agencias operadoras de turismo.

La primera definición se puede establecer como aquellas “empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a operar planes turísticos” (FONTUR, 2003 - 2018, p. s.p.).

“Los *operadores de turismo* son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico)” (Sancho, 2011, p.55).

También es importante resaltar los aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, en el cual se encuentran las “empresas dedicadas a la operación de actividades de turismo de naturaleza o aventura, tales como canotaje, balsaje, espeleología, escalada, parapente, canopy, buceo y deportes náuticos en general” (ANATO, 2012, p.8).

Retomando las anteriores definiciones sobre *agencias operadoras de turismo* en este proyecto se definirá como: Una empresa legalmente constituida que hace parte de la actividad turística, operando en el destino con actividades de turismo de aventura (canotaje, balsaje, buceo, escalada), naturaleza y ecoturismo.

Las agencias operadoras de turismo son aquellas que se especializan en una actividad o actividades específicas, como turismo de aventura o ecoturismo generalmente en espacios con gran biodiversidad y espacios propicios para realizar los deportes de aventura, estas agencias deben cumplir con la implementación de las normas, aunque la certificación no es de obligatorio cumplimiento. Además de esto todos los prestadores de servicios turísticos deben contar con el RNT, para certificar la legalidad del funcionamiento en sus operaciones y generar confianza y seguridad a los turistas.

4.3 Marco geográfico

Esta investigación se encuentra en el marco del proyecto “Los factores de éxito de las empresas sociales en Colombia”, en este trabajo se pretende establecer los factores de éxito de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.

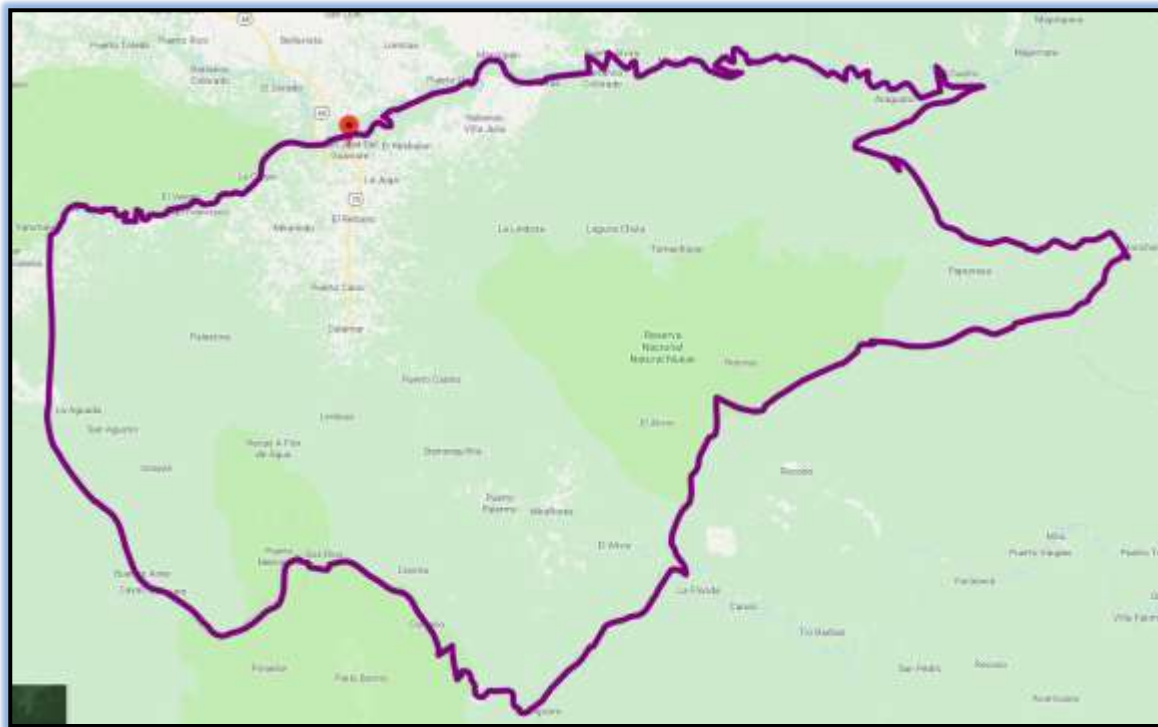


Figura 2. Croquis del departamento del Guaviare. Elaboración propia (2018), recuperado de Google Maps

A continuación, se evidencia la cronología de la historia que ha tenido el departamento del Guaviare:

En el siglo XVI, Guaviare formó parte de la Provincia de Popayán. Entre 1821 y 1830, el territorio fue agregado al Departamento de Boyacá. Hasta 1857 hizo parte del Territorio Nacional del Caquetá y el Estado Federal del Cauca. En 1910, Guaviare fue adscrito a la Comisaría Especial de Vaupés, y Calamar fue erigida como su capital. En 1977, la Ley 55 del 23 de diciembre convirtió a Guaviare en Comisaría. En 1991, el territorio fue elevado a la categoría de departamento. (Mincit, Guaviare - Colombia Guia Turística, 2017, pág. 20).

Como se describe anteriormente Guaviare solo fue constituido como departamento en 1991, debido a que la Constitución Política Colombiana de este año eliminó las intendencias y comisarías declarando a Guaviare como un departamento. Hoy en día Guaviare se divide en 4 municipios que son: Calamar, El Retorno, Miraflores y San José del Guaviare, siendo este último la capital, es el punto de llegada de turistas nacionales y extranjeros.



Figura 3. Atardecer en el municipio de San José del Guaviare. Elaboración propia, 2018.



Figura 4. Tranquilandia. Secretaria de Cultura y Turismo San José del Guaviare (2018).



Figura 5. Puerta de Orión. Secretaria de Cultura y Turismo San José del Guaviare (2018).



Figura 6. Pozos naturales. Elaboración propia (2018).



Figura 7. La lindosa. Elaboración propia (2018).

La mayoría del departamento está constituido por selvas húmedas tropicales y bosques vírgenes, sin embargo, este departamento cuenta con grandes atractivos turísticos en los cuales se destacan los ríos Guaviare y Guayabero, la puerta de Orión, los túneles, pozos naturales, balneario tranquilandia, ciudad de piedra, las pinturas rupestres del Guayabero, entre otros

Además de los anteriores atractivos cuenta con parques naturales que están compartidos con otros departamentos como: El Departamento del Meta, el Parque Nacional Natural Sierra de la Macarena; con el Departamento de Caquetá, el Parque Nacional Natural de Chiribiquete; y con el municipio de El Retorno, la Reserva Nacional Natural Nukak (Mincit, 2017, pág. 34). Por esta razón es que este departamento se caracteriza por el eco turismo y turismo de naturaleza. Sin embargo, también se caracteriza por el turismo cultural, ya que existen en el departamento comunidades indígenas que dan una idea clara de los aborígenes que vivieron allí según las pinturas rupestres, en estas se pueden evidenciar sus lenguajes y creencias a través de los símbolos que son descifrados por estas.



Figura 8. Cerro Azul, pinturas rupestres. Secretaria de Cultura y Turismo San José del Guaviare (2018).

Guaviare limita al norte con los departamentos de Meta y Vichada, por el oriente con Guainía y Vaupés, por el sur con Vaupés y Caquetá y por el occidente con Meta y Caquetá. Este es un departamento en el que se puede llegar por vía aérea, terrestre o fluvial:

- Se llega por vía aérea en vuelos comerciales de la empresa estatal Satena, la cual realiza un vuelo diario desde Bogotá, de lunes a sábado, al Aeropuerto Capitán Jorge Enrique González Torres, en San José del Guaviare (Mincit, 2017, pág. 27). También es posible llegar desde el aeropuerto de Villavicencio con un tiempo aproximado de una hora.
- La vía hasta el Departamento del Guaviare se encuentra pavimentada en un 96%. Desde la capital del país, el viajero recorre la ruta Bogotá-Villavicencio-San José del Guaviare, con una distancia de 384 km y un recorrido de 7 horas (Mincit, 2017, pág. 27). Sin embargo, aunque no toda la carretera se encuentra pavimentada está en buen estado ya que a diario viajan empresas de transporte como la Macarena, una de las más conocidas que viaja por el interior del país.
- Por vía fluvial, desde el municipio de Puerto Lleras, en el Departamento del Meta. Se navega hasta San José del Guaviare, a través del río Ariari, el cual se une al Guayabero, cerca de Puerto Concordia (Meta) (Mincit, 2017, pág. 27). Es posible llegar por vía fluvial desde el departamento del Meta, por el río Ariari y el recorrido dura aproximadamente cinco horas en lanchas a motor.

San José del Guaviare cuenta con una infraestructura adecuada para no ser un destino de alto impacto en Colombia, ya que este fue un departamento influenciado por la guerrilla y hasta ahora se ha venido recuperando gracias a los tratados de paz, por esta razón San José del Guaviare se convierte en un destino por descubrir turísticamente, pero es necesario que las personas velen por la preservación de este destino.

San José del Guaviare cuenta con dos puntos de información turística que son: Secretaria de Cultura y Turismo, donde se encuentra la información acerca de los guías especializados y la Policía Nacional de Turismo que debe ofrecer la información necesaria a los turistas, también en el área de alojamiento cuenta con veintidós hoteles tradicionales, doce posadas turísticas y tres fincas agro turísticas las cuales ofrecen los servicios básicos de alojamiento y en cuanto a alimentación existe una gran diversidad de establecimientos que ofrecen comida típica del departamento (sancocho, carnes y amasijos), comida nacional e internacional, además cuenta con un hospital de segundo nivel, tres puestos de salud y un avión ambulancia disponible para cualquier emergencia.



Figura 9. Secretaria de Cultura y Turismo, San José del Guaviare. Elaboración propia (2018).

4.4 Marco legal

Las operadoras en San José del Guaviare, deben tener en cuenta los siguientes lineamientos marcados por la ley colombiana en cuanto a las operadoras turísticas de aventura y ecoturismo, a continuación, se presenta un listado de las leyes a tener en cuenta.

Tabla 2.

Listado de las leyes que rigen a las operadoras turísticas

Ley	Objeto
300 de 1996	Define términos como ecoturismo y regula los diferentes aspectos relacionados con la operación turística.
Ley 1558 de 2012, por la cual se modifica la Ley General de Turismo y la Ley 1101 de 2006	Establece como obligatoriedad para los prestadores de servicios correspondientes contar con la certificación de calidad en Turismo de Aventura y Sostenibilidad Turística.
NTS – AV 010	Determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la operación de turismo especializado de aventura en la modalidad de rafting.

NTS – AV 011	Determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la operación de turismo especializado de aventura en la modalidad de rapel.
NTS – AV 012	Determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios de turismo en cavidades de origen natural.
NTS - AV 013	Determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la operación de turismo especializado de aventura en la modalidad de parapente.

Nota. Tabla propia construida a partir de los aportes de (Mincit)

En la tabla anterior se pueden evidenciar las leyes que reglamentan el turismo a nivel nacional, como lo es la ley 300 de 1996, la cual, es la máxima normatividad competente en Colombia en materia de turismo, esta ley ha tenido dos modificaciones, ley 1101 de 2006 y la ley 1558 de 2012. Las otras normas a tener en cuenta son las NTS (Normas Técnicas Sectoriales), de la 010 a la 013, las cuales rigen el turismo ecológico y de aventura, las agencias operadoras deben certificarse en estas NTS según la actividad que desempeñen.

5. Capítulo 1. Determinación de los procesos y la filosofía empresarial de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare

5.1 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es un factor que se considera importante para tener éxito en el sector turístico, ya que se define como: “el conjunto de documentos que conforman al menos en términos ideales los principios que rigen a la organización y es la fundamentación ideológica que da razón de la existencia y principios de cohesión entre sus miembros” (López, 2006, p.8). Es decir que la filosofía empresarial son lineamientos generalmente escritos por la cual una organización se rige para dar cumplimiento a las metas propuestas y todos sus miembros deben trabajar en conjunto para lograrlas, para ello es importante conocer los elementos que la conforman:



Figura 10. Elementos de la Filosofía Empresarial. Martínez, (2012).

Estos elementos son indispensables y hacen parte de cualquier organización, ya que son la razón de existencia de una empresa y por los cuales esta se fundamenta, para dar cumplimiento a las metas establecidas y así poder llegar a tener éxito en el mercado. A continuación, se describe cada uno de los cuatro elementos.

5.1.1 La visión.

La visión es uno de los elementos fundamentales puesto que es la imagen que tiene el empresario de su compañía a largo plazo acerca de a dónde quiere llegar y en qué clase de empresa se quiere convertir, se define la visión como:

La imagen anticipada del futuro deseado por una empresa u organización, es decir cómo quiere verse así misma en el futuro... sirve para orientar y enfocar los esfuerzos de los líderes y miembros de la organización, ya que indica el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. (Castillo & Abad, 2013, p.108).

Se caracteriza por responder a la pregunta ¿A dónde queremos llegar en los próximos años?, la visión debe tener una duración a largo plazo (5 a 10 años), esta debe ser modificada cuando se cumpla el plazo y rediseñada si la empresa así lo requiere.

Un ejemplo de visión de la empresa Destino Colombia es: “Tener presencia como operadores receptivos en nuevos mercados de Europa y Asia para el 2020, logrando así, incrementar el número de pasajeros atraídos a Colombia y maximizar el beneficio para la empresa, sus proveedores y aliados” (Colombia, 2013, p. s.p).

Según este ejemplo se puede ver que esta operadora cumple con los parámetros que se plantearon anteriormente como: el tiempo de cumplimiento y el propósito a lograr, sin embargo, en este caso ellos agregan más información acerca de: los mercados al cual va dirigido y los otros beneficiarios además de la empresa.

5.1.2 La misión.

Es donde se plantea la razón por la cual surge la idea de negocio, aquí se proyectan las necesidades que suple en la sociedad, el mercado al cual va dirigido el producto o servicio, entre otras. Se debe tener en cuenta que la visión es global y la misión es específica, sin embargo, estas deben estar relacionadas para que lleguen a constituir la filosofía empresarial hacia una misma finalidad.

La misión se define como: “La función que pretende cumplir en el entorno o sistema social en el que actúa, La forma en la que pretende hacerlo, Para quien lo va a hacer” (Castillo & Abad, 2013, p.108).

La misión responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?, a diferencia de la visión esta tiene un periodo de

duración más largo, sin embargo, esta puede ser modificada cuando la empresa lo vea necesario.

A continuación, un ejemplo de misión de la agencia operadora Destino Colombia:

Atraer el mayor número de visitantes a Colombia, brindándoles toda la oferta consolidada de servicios turísticos de primera categoría a nivel nacional, a través de los mayoristas de viajes a nivel mundial, supliendo así las necesidades actuales y futuras de los viajeros y asesores de viajes. Contribuyendo al crecimiento, rentabilidad y durabilidad de nuestra empresa, de nuestros proveedores y aliados y por ende al desarrollo económico de las principales zonas turísticas y a la generación de nuevos destinos, que beneficien a la comunidad. (Colombia, 2013, p. s.p).

En este ejemplo se observan las respuestas a las preguntas:

- ¿Qué se quiere lograr? Brindar los servicios turísticos de primera categoría a nivel nacional.
- ¿Qué buscamos? Atraer el mayor número de visitantes a Colombia.
- ¿Por qué lo hacemos? Para contribuir al crecimiento, rentabilidad y durabilidad de la empresa.
- ¿Para quién trabajamos? Viajeros y asesores de viajes

5.1.3 Los valores.

Son los principios éticos por los cuales se rige la empresa y que todos los empleados deben conocer y cumplir, ya que esto genera un buen ambiente laboral y generan una cultura compartida debido a que son normas básicas de convivencia.

Los valores se definen como: “Los juicios éticos sobre las distintas situaciones de la vida social que son generalmente aceptados como buenos por la inmensa mayoría de los individuos que componen la sociedad.” (Lobato, 2009, p.63). Estos valores son importantes para generar una cultura y permiten crear modelos de conductas y comportamientos, sin embargo, estos no son determinados por algunas organizaciones ya que no los consideran primordiales en el momento de la constitución de la filosofía empresarial.

Al realizar el trabajo de campo se pudo contemplar que la mayoría de las agencias operadoras, al ser relativamente nuevas, no cuentan con los valores establecidos, ya que, no lo consideran indispensable, debido a que esta son microempresas que cuentan con menos de diez empleados.

A continuación, se observan tres ejemplos de la filosofía empresarial (misión y visión) de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare (Villa Lilia, Destino Guaviare y Recreate Guaviare).

Tabla 3.

Filosofía empresarial de las agencias operadoras en San José del Guaviare.

Agencias Operadoras	Misión	Visión
Villa Lilia	Brindar en el sector agro turístico nuevas alternativas de planes y programas de viaje, logrando una experiencia agradable, ofreciendo una serie de servicios y actividades agro turísticas de calidad, con un trato caluroso en un entorno limpio y preservado, comprometido en el respeto y cuidado de la naturaleza.	Divulgar los recursos culturales y naturales del departamento del Guaviare, estableciendo una empresa líder en el mercado agro turístico, con proyección local, regional nacional e internacional, creando un modelo de gestión que este orientado a generar valores a nuestros clientes.
Destino Guaviare	Brindar a nuestros clientes y visitantes el mejor servicio posible, trabajando de una manera transparente, responsable, humana y profesional. Sabemos que al elegir alguno de nuestros productos su deseo es que las experiencias a vivir sean lo más agradables y enriquecedoras posibles, y es por esto que todos nuestros esfuerzos siempre estarán dirigidos a alcanzar su plena satisfacción y la de quienes lo acompañen en cada una de las excursiones que programe con nosotros.	Para el año 2020 Destino Guaviare – Agencia de Viajes y Turismo será una agencia líder en la operación del mercado turístico en el Departamento del Guaviare, siendo reconocidos por su calidad, responsabilidad y seriedad en la prestación de todos sus servicios. También estaremos dentro las primeras opciones por parte de nuestros clientes al momento de elegir alguna agencia para planear sus próximas vacaciones, ya sea a destinos locales, nacionales e internacionales o hacer uso de los diversos productos con los que contamos.
Recreate Guaviare	Prestar el servicio óptimo en las tres Ramas: Turismo, Recreación y Comunicaciones, ofertando	Para el 2020, seremos una de las empresas líderes en la región, dedicadas a la prestación del servicio del Turismo,

soluciones de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, Con base en la estructura empresarial; Con Gerencia administrativa y comprometida con sus clientes.	Recreación y Comunicaciones, contribuyendo al desarrollo del Guaviare, integrando a nuestro equipo humano y clientes como prioridad en la razón de ser.
---	---

Nota: Misión y visión de algunas operadoras de San José del Guaviare, se toma de la página oficial de las agencias operadoras y de folletos impresos (Elaboración propia).

Según la tabla anterior, se evidencia que el factor más importante de las operadoras turísticas en la misión es ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente, se toma en cuenta el factor humano como elemento principal, ya que, al brindar un buen servicio se genera en los clientes recordación y fidelización del producto y/o servicio ofrecido. Otro factor influyente son los atractivos ofrecidos en San José del Guaviare, ya que, estos son la base fundamental para la prestación de los servicios, por esta razón, se debe trabajar de una manera amigable y responsable con el medio ambiente, con el fin, de generar un turismo sostenible y sustentable.

La mayoría de las agencias operadoras lo que se proponen lograr es ser empresas líderes, donde el turismo de San José del Guaviare se vea beneficiado por la entrada de turistas nacionales y extranjeros generando un desarrollo económico en el sector y en el departamento, teniendo en cuenta que los clientes son la razón de ser de las agencias operadoras y del sector turístico en general. Por lo tanto, la prestación del servicio se convierte en un factor importante ya que un buen servicio hará publicidad a las operadoras para que logre un posicionamiento en el mercado.

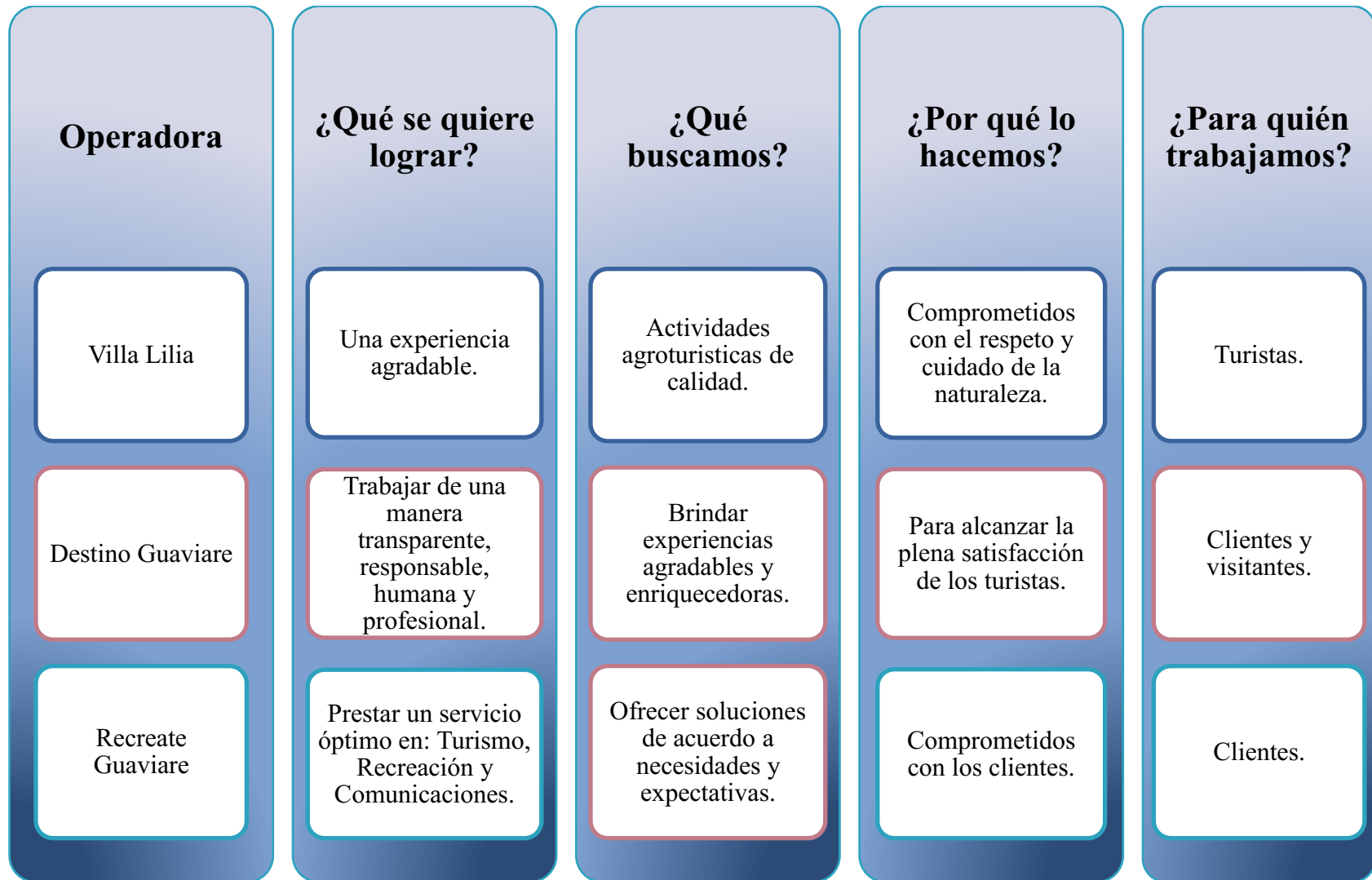


Figura 11. Estructura de la misión de las agencias operadoras de turismo. Elaboración propia (2018).

Operadora	Tiempo de cumplimiento	Propósito a lograr	Proyección
Villa Lilia	No tiene establecido el tiempo.	Establecer una empresa líder en el mercado agroturístico.	Local, regional, nacional e internacional.
Destino Guaviare	Para el año 2020.	Ser una agencia líder en la operación del mercado turístico.	Deartamento del Guaviare.
Recreate Guaviare	Para el año 2020.	Ser una empresa líder, dedicada a la prestación del servicio del Turismo.	Departamento del Guaviare.

Figura 12. Estructura de la misión de las agencias operadoras de turismo. Elaboración propia (2018).

5.1.4 Los objetivos.

Son el propósito al cual la empresa desea llegar, es importante que todos los empleados los conozcan para que trabajen en pro de ellos y logren el resultado esperado, cumpliendo con la misión y la visión de la empresa.

Es conveniente que los objetivos cumplan con los siguientes elementos:

- Ser medibles de forma sencilla a partir de la información disponible en la empresa.
- Estar expresados numéricamente, sin posibles equívocos en su interpretación.
- Estar fechados, es decir, tener un plazo para su logro que permita ver su avance.
- Ser comprensibles para poder ser ejecutados por los que han de llevarlos a cabo.
- Estar asignados a responsables, quienes darán cuentas de los mismos.
- Ser exigentes pero factibles, pues deben requerir un esfuerzo, pero también deben poder conseguirse.

(Castillo & Abad, 2013, p.108).

Lo anterior hace referencia a los elementos que debe tener en cuenta una empresa al momento de plantear sus objetivos, ya que, estos son la base para que la compañía vaya encaminada hacia una misma meta. Estos objetivos deben ser claros para los integrantes de la compañía, medibles para evaluar el cumplimiento, viables en el tiempo establecido y deben ser renovados cuando se cumpla el plazo. Para el desarrollo del proyecto se tienen en cuenta los factores que los empresarios tienen en cuenta para establecer los objetivos, debido a que es tedioso recolectar esta información, ya que, las operadoras no suministran información interna por motivos personales o simplemente algunos no tenían establecidos los objetivos, misión, visión, valores, etc. Sin tener en cuenta que la filosofía empresarial es importante al momento de llevar a cabo la constitución de una empresa.

En la siguiente figura se puede apreciar los factores que se consideran importantes por los empresarios al momento de establecer los objetivos de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.

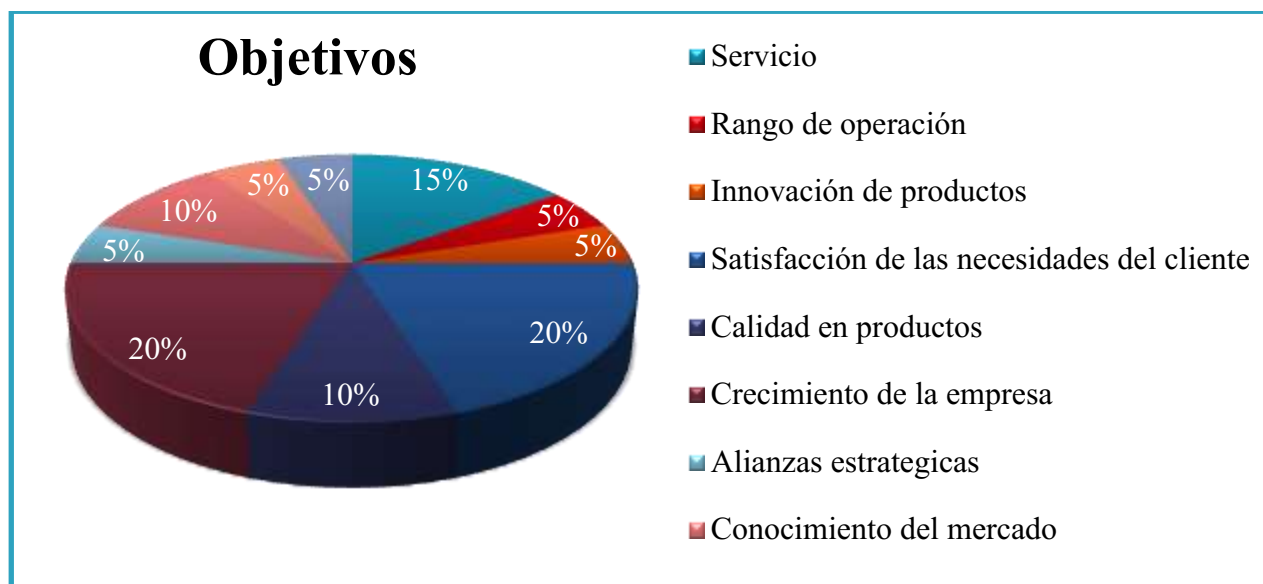


Figura 13. Resultados, variables importantes para establecer los objetivos. Elaboración propia (2018).

En cuanto al cumplimiento de los objetivos la mayoría de las agencias operadoras toman en cuenta la satisfacción de las necesidades del cliente y el crecimiento de la empresa para el establecimiento de sus objetivos, además de otros aspectos como el servicio, la calidad de los productos, el conocimiento del mercado, entre otros.

En la tabla 4 se establecen las variables que los empresarios de las agencias operadoras tuvieron en cuenta para la elaboración de los objetivos, además de los instrumentos que utilizan para evaluar el cumplimiento de estos objetivos.

Tabla 4.

Variables e instrumentos para el cumplimiento de los objetivos de las agencias operadoras

Nombre de la operadora	Variables que se tuvieron en cuenta para la elaboración de los objetivos	Instrumentos para evaluar el cumplimiento de los objetivos
Naturaleza del llano	El servicio. La calidad de los productos. El crecimiento de la empresa.	Fidelización. Encuestas físicas y online.
Recreate Guaviare	El servicio. El crecimiento de la empresa.	Servicio post-venta. Fidelización.

Villa Lilia	El potencial del destino. Oferta de productos innovadores.	Fidelización.
Destino Guaviare	La satisfacción de las necesidades del cliente. Crecimiento de la empresa. El conocimiento del mercado.	El servicio post-venta. La fidelización.
Avianline	El crecimiento de la empresa.	Sugerencias por correo.
Travesía Guaviare	La satisfacción de las necesidades del cliente El conocimiento del mercado.	No se ha implementa un instrumento que permita evaluar los objetivo, ya que, es una agencias nueva.
Faturismo	La satisfacción de las necesidades del cliente.	Encuestas.
Biodiverso.travel	La satisfacción de las necesidades del cliente.	Servicio post-venta.
CF travel	El servicio.	Encuestas.
Geotours	La satisfacción de las necesidades del cliente. La calidad en productos. Planeación estratégica.	Encuestas.
Ecolombia travels	La diversidad de los recursos en el destino.	Encuestas.

Nota: Variables e instrumentos para establecer y evaluar los objetivos, los resultados se toman de las encuestas realizadas a las operadoras (Elaboración propia).

Según la información anterior se puede observar que las agencias operadoras en San José del Guaviare toman en cuenta la evaluación de los objetivos que se hace por medio de encuestas, servicio post-venta y fidelización, estos instrumentos sirven de apoyo para evaluar sus objetivos y replantearlos de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas.

5.1.5 Capacitación.

Otro de los temas en la filosofía empresarial que va alineado a los objetivos es la capacitación, la cual se define como “Proceso mediante el cual las empresas preparan a su personal para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y contribuyan con el logro efectivo de los objetivos de su empresa” (Villalpando, 2014, p.67). La capacitación es importante, ya que, es una parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta, que cuando se capacita al personal en las diferentes áreas, este podrá ser más competente al momento de resolver cualquier tipo de inconveniente que se le presente, brindando un servicio de mejor calidad.

En la organización se deben tener en cuenta algunos elementos para lograr que la capacitación cumpla con los logros de los objetivos, los tres requerimientos fundamentales son:

- Estar alineada con las ideas rectoras de la organización.
- Lograr arraigo en la cultura organizacional.
- Establecer acuerdos entre los actores involucrados. (Guiñazú, 2004, p.111).

Los anteriores requerimientos hacen referencia a lo interno de la organización en cuanto a la filosofía empresarial, puesto que, el personal debe estar comprometido con la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta los valores establecidos por la empresa para generar un buen ambiente laboral, logrando una mejor productividad en el trabajo.

Al realizar las entrevistas con los empresarios se nota la falta de divulgación de las diferentes capacitaciones que brinda la alcaldía, por lo cual se ve reflejada la poca participación de las agencias operadoras de turismo. Otro de los factores es la falta de programas de capacitación en otras áreas importantes como la tecnología y los idiomas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas sobre los temas de capacitación en las agencias operadoras en San José del Guaviare.

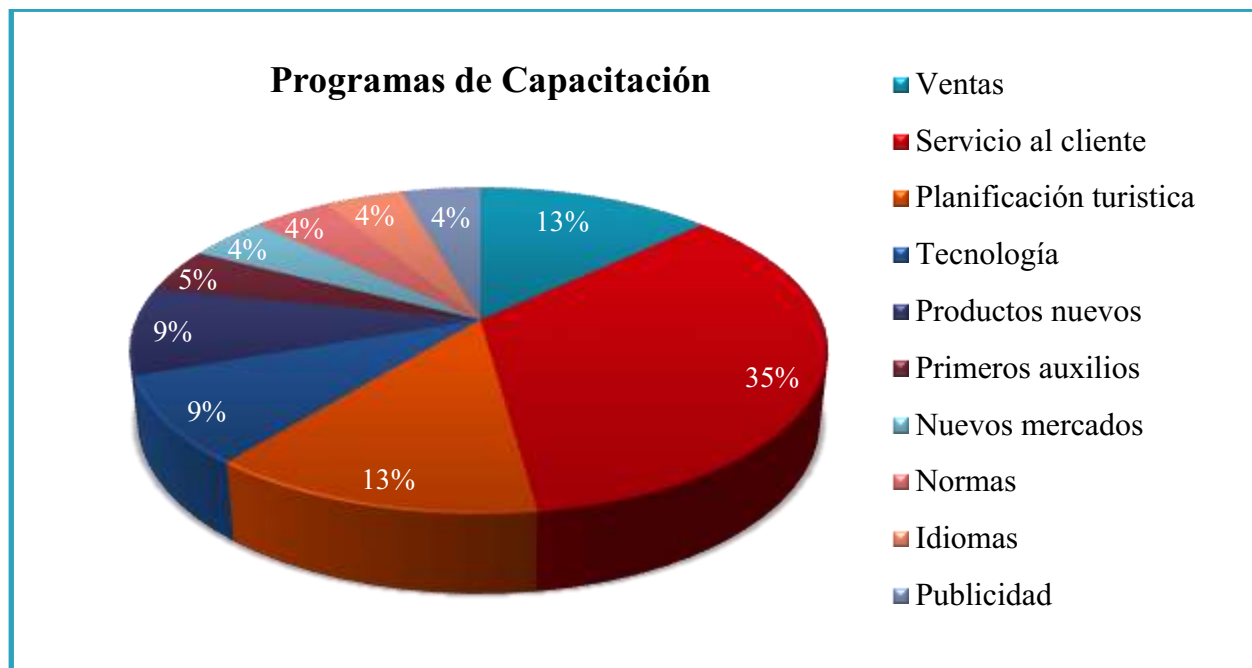


Figura 14. Resultados programa de capacitación. Elaboración propia (2018).

Según los resultados obtenidos se observa que los empresarios de las agencias operadoras se capacitan en los programas que ofrece semanalmente la secretaria de cultura y turismo, SENA, GIZ³, entre otros, ellos a su vez transmiten la información a sus empleados, las últimas capacitaciones que se han realizado en las agencias operadoras son: el servicio al cliente con un 35%, estas capacitaciones las realiza el empresario y transmite la información a sus empleados a través de medios audiovisuales, la planificación turística 13 % es una capacitación que brinda la alcaldía en el cual los beneficiarios son los empresarios de las agencias operadoras de turismo y la capacitación sobre las ventas 13%, los cuales son la base fundamental para prestar un servicio de calidad, la realiza las operadoras a sus empleados, con el fin, de ofrecer un buen servicio a sus clientes.

En la siguiente tabla se establecen los programas y la frecuencia de las capacitaciones en las agencias operadoras en San José del Guaviare.

³ La GIZ (Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit – Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional) trabaja en Colombia por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania. Los temas que trata la GIZ son tres: Desarrollo de la paz, Políticas ambientales y protección del medio ambiente y Fomento económico sostenible (negocios ecológicos). (GIZ, pág. S.p.)

Tabla 5.

Programas y frecuencia de capacitación

Nombre de la operadora	Programas de Capacitación	Frecuencia de la Capacitación
Naturaleza del llano	En ventas. Servicio al cliente.	Cada 15 días.
Recreate Guaviare	En nuevos mercados. Normatividad. Servicio al cliente.	Semestral.
Villa Lilia	Planificación turística.	Mensual.
Destino Guaviare	Tecnología.	A diario.
Avianline	En ventas. Servicio al cliente.	Mensual.
Travesía Guaviare	En ventas. Servicio al cliente. Productos turísticos. Diseño de paquetes turísticos.	Semestral.
Faturismo	Planificación turística.	Mensual.
Biodiverso.travel	Planificación turística.	Anual.
CF travel	Atención al cliente.	Anual.
Geotours	Servicio al cliente. Tecnología. Idiomas.	Mensual.
Ecolombia travels	Publicidad. Productos nuevos.	Mensual.

Nota: Se muestran los programas de capacitación utilizados por las agencias operadoras y la frecuencia con la que se realizan estas, estos resultados se obtienen de las encuestas aplicadas a las agencias de turismo. (Elaboración propia).

Los resultados obtenidos en las encuestas arrojan que la mayoría de las agencias operadoras capacita al personal mensualmente, en programas de capacitación como servicio al cliente, nuevos productos y planificación turística, para mejorar la productividad de las operadoras. Estos

programas los apoyan entidades estatales como la gobernación, la secretaria de cultura y turismo y el SENA, que buscan reconocimiento como un destino ecoturístico, además, de generar ingresos económicos al departamento por medio de una actividad turística sostenible y sustentable, donde se vea beneficiada principalmente la comunidad local.

5.2 Caracterización de las agencias operadoras de turismo

Para el desarrollo de este trabajo es importante conocer sobre las agencias operadoras de viaje, por ende, se realiza la clasificación de las agencias de viajes en Colombia, las cuales se pueden dividir en tres grupos, como se presenta en el decreto 502 de 1997:

- Agencias de viajes y turismo
- Agencias de viajes operadoras
- Agencias de viajes mayoristas (Mincit, 2011, p. s.p)

Una de las diferencias más importantes entre estos tres tipos de agencias de viajes es que la agencia operadora vende sus planes a través de las agencias de viajes de turismo y directamente al público en sus propias oficinas, mientras que las mayoristas trabajan directamente con las agencias de viajes y turismo. (Acerenza, s.f., p.148)

Para este proyecto se utiliza la clasificación de las agencias de viajes operadoras, las cuales se pueden definir como “Los operadores de turismo son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico)” (Sancho, 2011, p.55) estas agencias operadoras se encargan de operar profesionalmente planes turísticos en el lugar donde están constituidas y son empresas que generalmente se dedican a actividades de turismo de naturaleza o aventura.

El decreto 502 de 1997 plantea que las Agencias de Viajes Operadoras deben cumplir con las siguientes funciones:

- Operar dentro del país planes turísticos, programados por Agencias de Viajes del exterior y del país.
- Organizar y promover planes turísticos para ser operados por ellas mismas, sus sucursales y agencias si las tuviere, de acuerdo con la ubicación de cada una de ellas dentro del territorio nacional.
- Prestar los servicios de transporte turístico de acuerdo con las disposiciones que reglamentan la materia.

- Brindar equipo especializado tal como implementos de caza y pesca, buceo y otros elementos deportivos, cuando la actividad lo requiera.
- Prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional de turismo. (Mincit, 2011, p. s.p).

Para que una agencia operadora de turismo pueda funcionar legalmente debe implementar las Normas Técnicas Sectoriales Agencia de Viajes (NTS AV) de la 010 a la 015, según la actividad que realice en el destino, sin embargo, la certificación no es de obligatorio cumplimiento. El RNT (Registro Nacional de Turismo), es quien inscribe a los prestadores de servicios turísticos que operan en Colombia para su obligatorio funcionamiento y este debe renovado cada año entre enero y marzo de manera virtual. Al no contar con los requerimientos exigidos por la ley, las empresas que operan en la informalidad se exponen a multas que van desde los cinco hasta los 50 salarios mínimos mensuales y el cierre. (ElTiempo, 2017, p. s.p)

En la página de la cámara de comercio de Bogotá se relacionan tres guías de RNT:

- Guía para la inscripción del RNT
- Guía para la actualización del RNT
- Guía para la reactivación del RNT

A continuación, se plantean los requisitos que establece la cámara de comercio para la inscripción, actualización y reactivación del RNT en Colombia:

a. Inscripción

Ingresa a la página de la cámara de comercio en la opción inscripciones y renovaciones – Turismo y luego siga las siguientes instrucciones:

- Ingrese al portal RNT.
- Obtenga su usuario y contraseña a través de la opción 'Registrarse'
- Diligencie el formulario de inscripción en la opción 'Mis establecimientos' (Registrar nuevo establecimiento)
- Imprima el formulario de solicitud de inscripción al RNT
- Diríjase a la entidad competente y lleve el soporte impreso y solicite el recibo de pago.
- Escanee comprobante de pago del impuesto de registro y los demás documentos exigidos.
- En 'Mis establecimientos registrados', adjunte el archivo que contiene la imagen del pago del impuesto de registro.
- Al finalizar el sistema le suministrará un número de radicación. (CCB, s.f., p.s.p.)

b. Actualización

Ingrese a la página de la cámara de comercio en la opción inscripciones y renovaciones – Turismo y luego siga las siguientes instrucciones:

- Ingrese al portal RNT, opción 'Ingreso Prestador'.
- Ingrese con su usuario y contraseña.
- Ingrese a la opción 'Mis establecimientos', opción 'Actualizar'.
- Diligencie la encuesta y haga clic en 'Guardar'.
- Descargue e imprima el recibo de pago, cancele y lleve el soporte de pago a la entidad competente.
- Ingrese nuevamente al portal RNT.
- Escanee el recibo de pago e ingrese a la opción 'Enviar impuesto de pago' y adjúntelo.
- Luego de enviarlo el sistema le enviara un número.
- Se notificará el resultado por el correo electrónico registrado. (CCB, s.f., p.s.p.)

c. Reactivación

Ingrese a la página de la cámara de comercio en la opción inscripciones y renovaciones – Turismo, en la guía ‘para la reactivación del RNT’ y luego siga las siguientes instrucciones:

- El prestador de servicios turísticos debe cancelar a FONTUR (Fondo Nacional de Turismo) la suma de un salario mínimo mensual legal vigente.
- Ingresar a la opción ‘Ingreso prestador’ completando la razón social y actividad económica.
- Selecciones la opción ‘mis establecimientos registrados’, allí podrá observar el estado Suspendido y encontrará el número de cuenta donde pobra realizar el pago.
- En la parte inferior de la pantalla esta la opción de reactivar RNT y hay podrá adjuntar el recibo de pago escaneado.
- Luego en la página aparecerá estado ‘Pendiente de Actualización’.
- Posterior seleccione la opción ‘Actualizar’ y verifique el formulario que se habilita. (CCB, s.f., p.s.p.)

La actualización y renovación del RNT es importante para la operación legal de cualquier actividad turística, ya que, al no encontrarse activa, genera desconfianza en el turista. Para este trabajo es necesario realizar una caracterización de los datos que tienen en común las agencias

operadoras de turismo, como, por ejemplo: el Registro Nacional de Turismo, años en el mercado, experiencia de los empresarios, tamaño de la empresa, etc.

5.2.1 Datos Básicos.

Los datos básicos de las agencias operadoras que se tomaron en cuenta en este proyecto hacen referencia a:

- Nombre y razón social
- Años en el mercado
- RNT

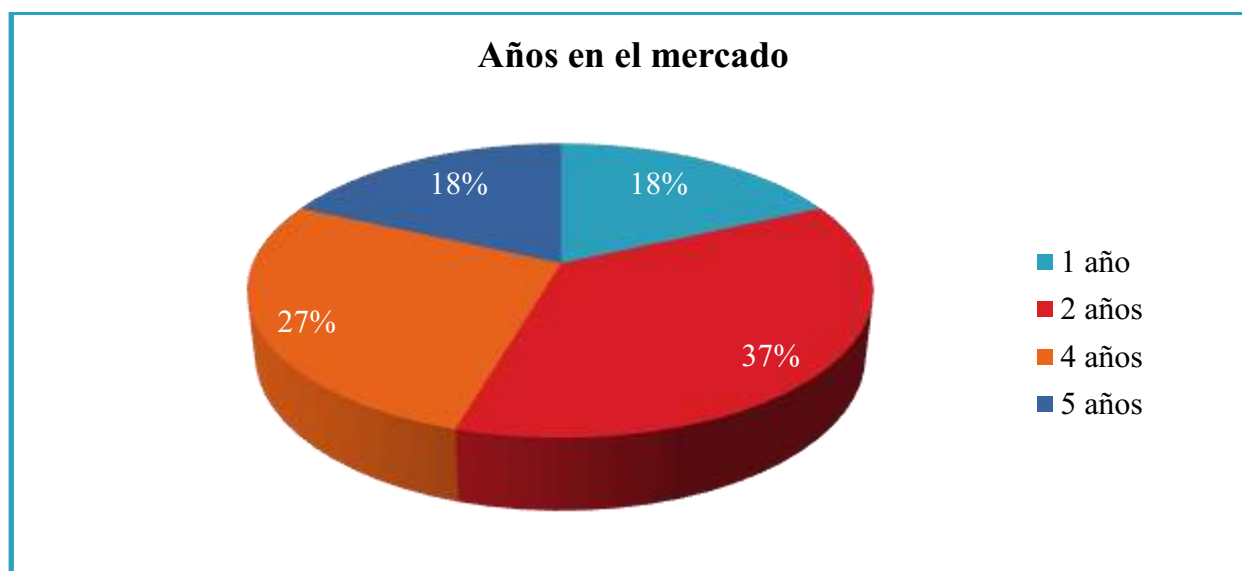


Figura 15. Resultados años de funcionamiento en el mercado. Elaboración propia (2018).

En la figura anterior se puede evidenciar que las agencias operadoras en San José del Guaviare están legalmente constituidas hace poco tiempo (menos de seis años), lo que quiere decir, que el 37% ha estado activa en el mercado durante dos años, seguido de un 27% con cuatro años en el mercado, sin embargo, existe un porcentaje significativo que hasta ahora lleva un año o menos y que ya está generando una gran competencia a las operadoras que llevan más tiempo en el mercado.

Al realizar el trabajo de campo se puede afirmar que las operadoras que llevan poco tiempo en el mercado tienen poca experiencia en el sector, por ende, les hace falta publicidad, capacitación en diseño de nuevos productos y creación la filosofía empresarial para el desarrollo y crecimiento de la empresa en base en los objetivos y metas propuestas.

- Para hallar la media aritmética de los datos se utiliza la siguiente formula:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

Dónde: \bar{x} = Media aritmética, $\sum xi$ = Sumatoria de todos los datos, n = Total de datos

$$\bar{x} = \frac{1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 \text{ (años)}}{11 \text{ (respuestas)}}$$

$$\bar{x} = 2,90$$

Con la formula anterior se puede señalar que las operadoras en San José del Guaviare llevan en promedio 2,9 años de experiencia en el mercado.

- Para hallar la mediana de los datos es necesario ordenar los datos de menor a mayor y se identifica cual es la mitad de los resultados, en este caso:

$$1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 \text{ (años)}$$

El resultado anterior muestra que la mitad de las empresas llevan dos años en el mercado y la otra mitad lleva entre cuatro y cinco años.

- Para hallar la moda de los datos se organizan los datos en orden ascendente y se toma el valor que más se repite, en este caso el número de mayor frecuencia es dos:

$$1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 \text{ (años)}$$

Se identifica que la mayoría de las agencias lleva dos años de experiencia en el mercado en San José del Guaviare.

5.2.2 Experiencia y nivel de estudios del empresario.



Figura 16. Resultados años de experiencia como empresario. Elaboración propia (2018).

Esta figura relaciona la información recolectada acerca de los años de experiencia de los empresarios, se puede observar que el mayor porcentaje (37%) lleva cuatro años de experiencia en el sector turístico, seguido de un 18% con siete años de experiencia y el restante de los empresarios lleva entre dos y trece años.

- Para hallar la media aritmética de los datos se utiliza la siguiente formula:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

Dónde: \bar{x} = Media aritmética, $\sum xi$ = Sumatoria de todos los datos, n = Total de datos

$$\bar{x} = \frac{2 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 7 + 7 + 8 + 10 + 13 \text{ (años)}}{11 \text{ (respuestas)}}$$

$$\bar{x} = 6$$

Con la formula anterior se puede observar que los empresarios de las operadoras en José del Guaviare llevan en promedio 6 años de experiencia.

- Para hallar la mediana de los datos es necesario ordenar los datos de menor a mayor y se identifica cual es la mitad de los resultados, en este caso:

$$2 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 7 + 7 + 8 + 10 + 13 \text{ (años)}$$

El resultado anterior muestra que la mitad de los empresarios llevan cuatro años trabajando en el sector turístico y la otra mitad lleva entre siete y trece años.

- Para hallar la moda de los datos se organizan los datos en orden ascendente y se toma el valor que más se repite, en este caso el número de mayor frecuencia es dos:

$$2 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 7 + 7 + 8 + 10 + 13 \text{ (años)}$$

Se puede identificar que la mayoría de los empresarios llevan cuatro años de experiencia en el sector turístico en San José del Guaviare.

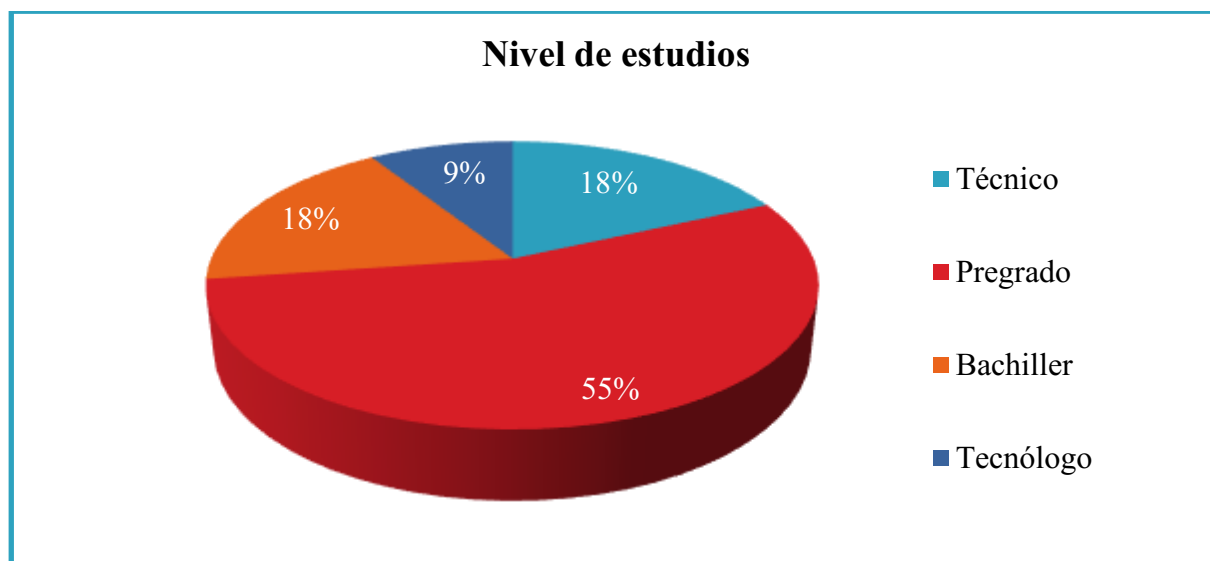


Figura 17. Resultados del nivel de estudio de los empresarios. Elaboración propia (2018).

La figura muestra que el mayor porcentaje (55%) tiene un nivel de estudios en pregrado, sin embargo, estos estudios no son principalmente en turismo o áreas de administración, ya que hay empresarios que tienen estudios en otras áreas (biología, contaduría, psicología, entre otros). Se observa que el nivel de tecnólogo tiene un porcentaje menor que el nivel de estudios bachiller (18%) que no cuenta con educación superior y que ejercen la actividad empíricamente, generando competencia a empresarios que cuentan con un nivel de estudios superior.

Al momento de realizar las encuestas se evidencia que una de las entidades educativas con mayor influencia en educación del sector turístico es el SENA, el cual brinda cursos y capacitaciones en guianza turística y otros temas relacionados con el turismo.

5.2.3 Tamaño y áreas de la empresa.

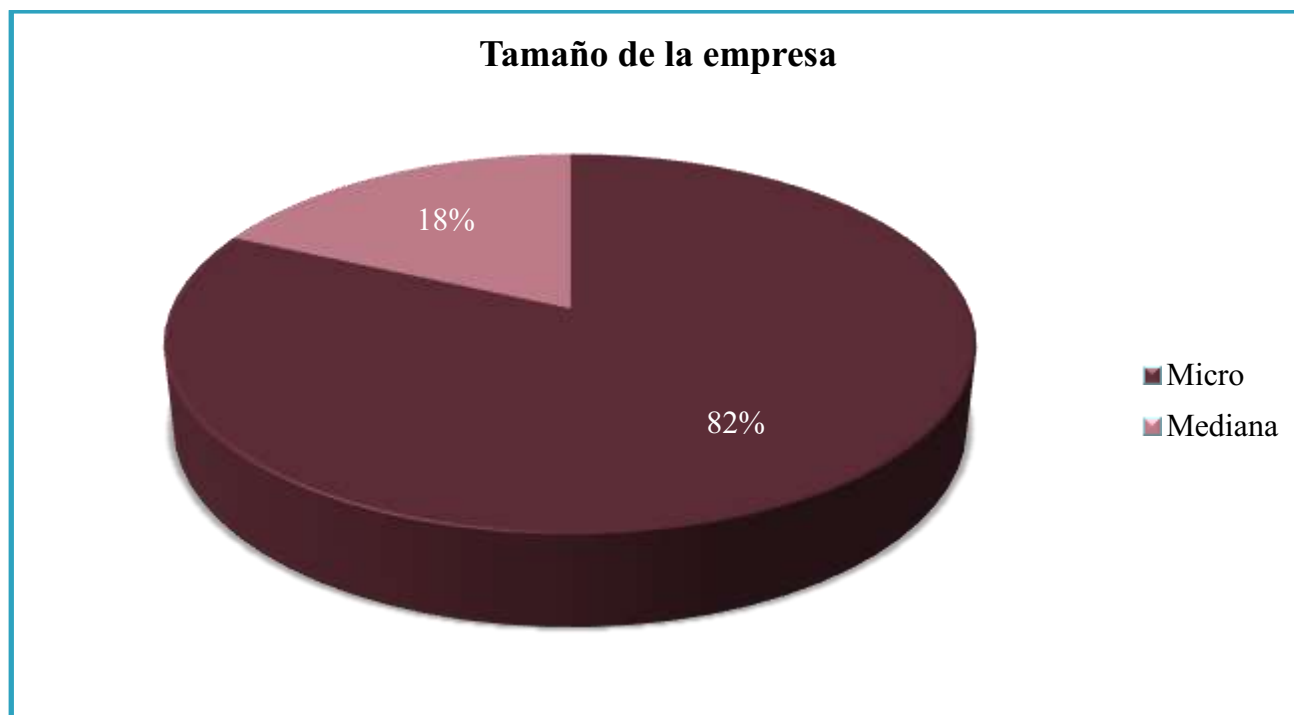


Figura 18. Resultados del tamaño de la empresa. Elaboración propia (2018).

Un alto porcentaje de empresas (28%) cuenta con cuatro empleados, seguido de empresas que cuentan con uno y cinco empleados. Se puede observar que la mayoría de las agencias son microempresas ya que cuentan con menos de 10 empleados, sin embargo, existe un mínimo porcentaje de pequeñas empresas con aproximadamente treinta empleados donde se observa una mejor infraestructura en los establecimientos, en la diversificación de productos y prestación de servicios. Al realizar las encuestas se pudo evidenciar que algunas empresas contratan empleados temporales para la operación de la empresa (guías y personal de contabilidad), pues esto disminuye los costos y gastos de la operadora al no tener que pagar mensualmente un salario básico a los empleados temporales.

- Para hallar la media aritmética de los datos se utiliza la siguiente formula:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

Dónde: \bar{x} = Media aritmética, $\sum xi$ = Sumatoria de todos los datos, n = Total de datos

$$\bar{x} = \frac{1 + 1 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 6 + 30 + 39 \text{ (empleados)}}{11 \text{ (respuestas)}}$$

$$\bar{x} = 9,18$$

Con la formula anterior se puede observar que las operadoras en José del Guaviare cuentan con un promedio 9 empleados.

- Para hallar la mediana de los datos es necesario ordenar los datos de menor a mayor y se identifica cual es la mitad de los resultados, en este caso:

$$1 + 1 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 6 + 30 + 39 \text{ (empleados)}$$

El resultado anterior muestra que la mitad de las operadoras cuentan con cuatro empleados y la otra mitad con más de cinco empleados.

- Para hallar la moda de los datos se organizan los datos en orden ascendente y se toma el valor que más se repite, en este caso el número de mayor frecuencia es dos:

$$1 + 1 + 2 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 6 + 30 + 39 \text{ (empleados)}$$

Se puede identificar que la mayor parte de las agencias operadoras son microempresas, ya que, tienen cuatro empleados contratados a término indefinido. Debido a esto se evidencia que no existen departamentos definidos y un equipo de trabajo amplio, sino que, tienen cargos establecidos que cumplen diversidad de funciones en las agencias operadoras, sin embargo, hay otro porcentaje que si tiene definidos los departamentos en las empresas como se puede apreciar en la siguiente figura.

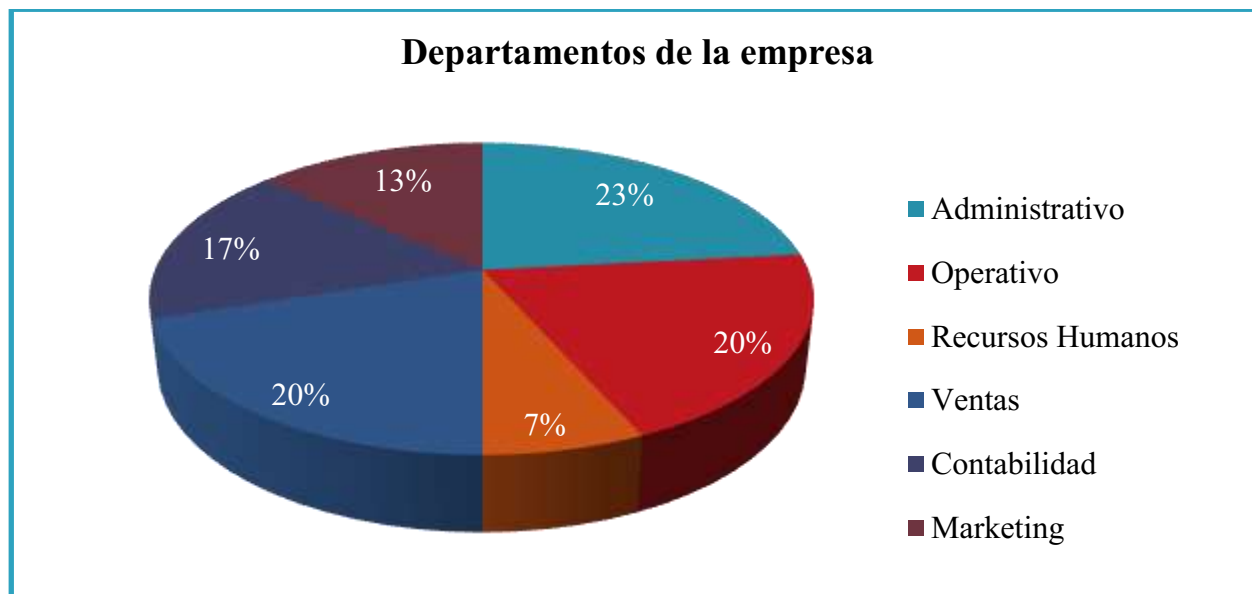


Figura 19. Resultados, departamentos de la empresa. Elaboración propia (2018).

En esta figura se observa que un 23% de las agencias cuenta con departamento administrativo, seguido del operativo y ventas. El departamento que no es muy notable en las respuestas con un 7% es el de Recursos Humanos, debido a que la mayoría de las agencias operadoras son microempresas con un número limitado de empleados (como se muestra en la figura 18, tamaño de la empresa) no cuentan con departamentos definidos, sino que el personal puede tener varias funciones a su cargo.

El segundo departamento que necesita ser fortalecido es el de Marketing con un 13%, teniendo en cuenta que la publicidad es importante para el crecimiento de las operadoras en el sector ya que ha venido aumentando la creación de nuevas operadoras (como se muestra en la figura 15 de años en el mercado) las cuales generan una gran competencia en el mercado.

5.2.4 Tabla sobre la caracterización de las agencias.

Tabla 6.

Caracterización de las agencias operadoras en San José del Guaviare

Datos básicos	Experiencia y nivel de estudios	Tamaño y áreas de la empresa
Naturaleza del llano	4 años	Micro 4 empleados
2 años en el mercado	Técnico laboral	Administrativo

RNT 45855		Ventas Operativo Contable (Temporal)
Recreate Guaviare 4 años en el mercado RNT 47104	8 años Pregrado en psicología infantil	Pequeña 30 empleados (Precooperativa) Operativo Marketing
Villa Lilia 2 años en el mercado RNT 44208	4 años Bachiller	Micro 4 empleados y 3 temporales Administrativo Operativo Recursos Humanos
Destino Guaviare 4 años en el mercado RNT 36428	4 años Pregrado en Administración de empresas	Micro 4 empleados Administrativo Ventas Contabilidad
Avianline 2 años en el mercado RNT 46506	10 años Pregrado en piloto comercial	Pequeña 39 empleados Administrativo Ventas Contabilidad Operativo Recursos Humanos
Travesía Guaviare 9 Meses en el mercado RNT 59894	3 años Pregrado en Administración Publica y guía de turismo en proceso.	Micro 2 empleados No cuenta con departamentos establecidos.
Faturismo 10 Meses en el mercado RNT 57765	2 años Bachiller	Micro 2 empleados Administrativo Marketing
Biodiverso.travel 2 años en el mercado	7 años Tecnólogo en guianza turística	Micro 6 empleados

RNT 49347	y pregrado en biología	Ventas Operativo Marketing
CF travel 5 años en el mercado RNT 36429	4 años Pregrado en contaduría	Micro 5 empleados Administrativo Ventas Contabilidad
Geotours 4 años en el mercado RNT 39244	7 años Técnico en sistemas y topografía	Micro 5 empleados Administrativo Contabilidad Operativo Marketing
Ecolombia travels 5 años en el mercado RNT 34823	13 años Pregrado en ingeniería ambiental.	Micro 1 empleado No cuenta con departamentos establecidos.

Nota. Información obtenida de las encuestas realizadas a las agencias operadoras en San José del Guaviare (Elaboración propia)

En la tabla anterior se encuentra relacionada la información básica de las agencias operadoras en San José del Guaviare, donde la mayoría de estas son relativamente nuevas, ya que llevan constituidas entre dos a cinco años en el mercado (como se muestra en la figura 15 de años en el mercado), sin embargo, al hablar con los empresarios se evidencia que algunas de las agencias operaban sin tener la reglamentación de manera empírica y hasta hace poco fue que se constituyeron legalmente debido a las capacitaciones que brinda la secretaria de cultura y turismo. Al mismo tiempo las instituciones gubernamentales buscan que las agencias operadoras se constituyan legalmente para brindar seguridad a los turistas, puesto que el turismo ha tenido un gran auge en este departamento debido a los acuerdos de paz firmados en el año 2017 por el ex presidente Juan Manuel Santos.

6. Capítulo 2. Caracterización de los elementos de las agencias operadoras de Turismo en San José del Guaviare

6.1 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento del mercado hace referencia al lugar que ocupa una empresa o marca en la percepción de los clientes o consumidores, con respecto a otras empresas o marcas (Morejón, 2009, p.3). Es decir que el posicionamiento es la parte que ocupa una marca en la mente de los consumidores, pues ellos son los que se encargan de jerarquizar y seleccionar los productos confiables que cumplan con los requisitos de cada cliente.

Para abordar el tema de posicionamiento es necesario referirse a todos aquellos elementos que conllevan a lograr un posicionamiento en el mercado, a continuación, se toma un modelo donde se relacionan los elementos más importantes:



Figura 20. Modelo de posicionamiento en el mercado, Herrera, (2013).

La figura anterior el análisis del consumidor, la segmentación y la selección del mercado objetivo hace referencia al estudio de mercado que se hace en la formulación de proyectos, donde se establece el perfil del cliente, mercado al cual va dirigido, oferta y demanda, entre otros.

El siguiente elemento es la capacidad de la empresa, esta se refiere a la capacidad de producción que tiene una organización para poder ofrecer la cantidad necesaria de productos demandados, sin embargo, esta capacidad también hace referencia a los recursos monetarios que tiene la empresa para poder invertir en publicidad, materias primas de producción, calidad del servicio, innovación, etc.

El análisis de la competencia, la diferenciación y la selección de beneficios son factores relevantes al momento del posicionamiento del mercado, ya que, al hacer los análisis se podrá identificar a la competencia con el fin de lograr una diferenciación en el producto o servicio ante la competencia, brindando un beneficio para los clientes, proveedores y organización.

El último elemento es la mezcla de marketing la cual tiene cuatro factores importantes: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Los cuales son importantes para lograr el posicionamiento en el mercado, a continuación, se describirá cada uno de estos factores:

6.1.1 Producto.

El producto es uno de los elementos del marketing mix, este se puede definir de la siguiente manera “Un producto es un bien, servicio o idea consistente en un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que satisfacen al consumidor y reciben a cambio de dinero o alguna otra unidad de valor” Mullins citado en (citado en Universidad Interamericana, s.f.). Los productos o servicios nacen como respuesta a las necesidades que tiene un cliente, estos productos pueden ser tangibles (bienes físicos) o intangibles (actividad no percibida físicamente) que genere a los consumidores un beneficio.

Estos productos tienen un ciclo de vida, el cual consta de cuatro etapas:

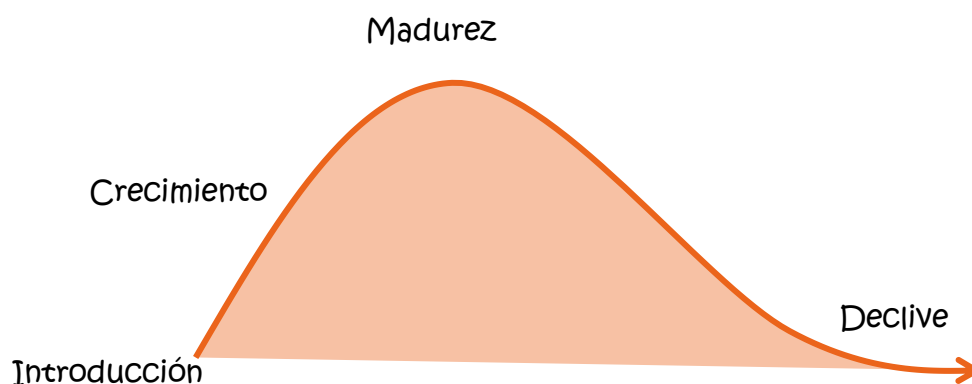


Figura 21. Ciclo de vida de un producto. Elaboración propia (2018).

- La introducción es la primera etapa del producto donde la empresa lanza un nuevo producto o servicio al mercado.
- El crecimiento es la etapa donde el producto ya es conocido en el mercado y genera una utilidad a la empresa.
- Madurez es el máximo reconocimiento del producto que compite a su vez con otros productos líderes en el mercado.
- El declive es la etapa donde el producto pierde su reconocimiento y/o deja de generar utilidades a la empresa.

Este ciclo se puede repetir a medida que las necesidades del cliente vayan cambiando o cuando el producto está en declive y se lanza nuevamente con algún atributo nuevo. Sin embargo, no todos los productos cumplen este ciclo, ya que, algunos no logran un posicionamiento en el mercado y empiezan su declive antes de llegar a la etapa de madurez.

A continuación, se pueden apreciar algunos de los productos turísticos que ofrecen las operadoras y el ciclo de vida de estos:

Tabla 7.

Ciclo de vida de los productos turísticos de las operadoras

Producto	Ciclo de vida
Guaviare sostenible	Crecimiento
Paquete de avistamiento de delfines	Madurez
Tour de primates	Crecimiento
Caminatas de avistamiento de aves	Crecimiento
Producto de paz y reconciliación	Introducción
Ruta de travesía rupestre	Crecimiento
Paquetes ecológicos en bicicleta	Introducción

Nota: Productos turísticos que ofrecen las operadoras, información recolectada a partir de las encuestas físicas en el trabajo de campo. (Elaboración propia).

En la tabla anterior se puede visualizar el ciclo de vida de los productos lanzados al mercado por las agencias operadoras, la mayoría de ellos está en etapa de crecimiento, ya que, hace poco fueron lanzados al mercado y ya están generando utilidades a las agencias.

Solo uno de los productos se encuentra en etapa de madurez que es el paquete de avistamiento de delfines de agua dulce el cual lleva más tiempo en el mercado y es reconocido a nivel departamental. A continuación, se ve reflejada la frecuencia con la que las agencias operadoras en San José del Guaviare ofrecen estos productos y servicios en el mercado.

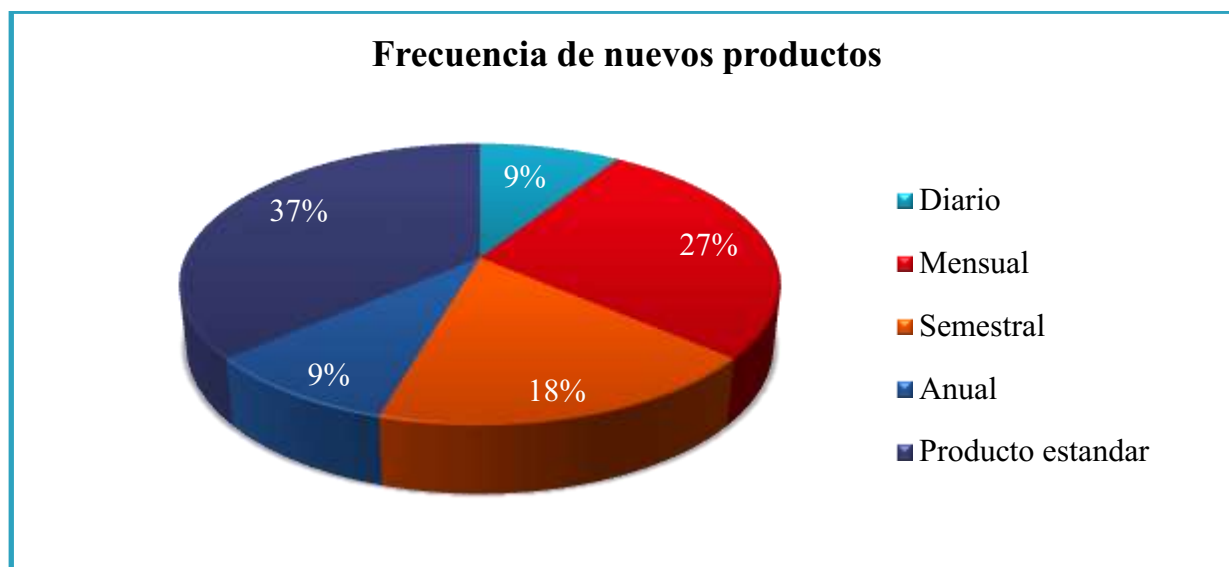


Figura 22. Resultados frecuencia de nuevos productos. Elaboración propia (2018).

Un 37% de las operadoras turísticas en San José del Guaviare tiene productos estándar, es decir, que tienen los paquetes ya establecidos y no tienen variaciones, por lo cual estos productos están en etapa de madurez como el paquete de delfines. Un 27% de operadoras ofrece nuevos productos mensualmente, lo que quiere decir que estos productos se encuentran en una etapa de introducción lo mismo que los productos que se ofrecen a diario (9%), que son paquetes que se realizan según los requerimientos de los turistas.

6.1.2 Precio.

El precio hace referencia al “monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posición o consumo de un producto o servicio específico” (Bravo, 1990, p.11). El precio es una parte importante del producto o servicio, para ello hay que hacer un estudio de mercado con el fin de identificar cuáles son los precios de la competencia estableciendo un valor monetario para llegar a ser más competitivo en el mercado. Es importante resaltar que este valor debe cubrir los gastos y costos de producción, generando una utilidad para

la empresa, sin embargo, no debe fijarse únicamente en función de los costos y la rentabilidad (corto y largo plazo), ya que se debe anteponer las exigencias del mercado y la posición.

6.1.3 Plaza o distribución.

La plaza “pretende colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que estos tengan mayor oportunidad de comprarlo” (Bravo, 1990, p.11). La plaza o distribución lo que toma en cuenta son los elementos de publicidad, promoción y ventas que hace que sea más competitivo para generar un mejor posicionamiento en el mercado.

A continuación, se observa los potenciales competidores para las agencias operadoras en San José del Guaviare.

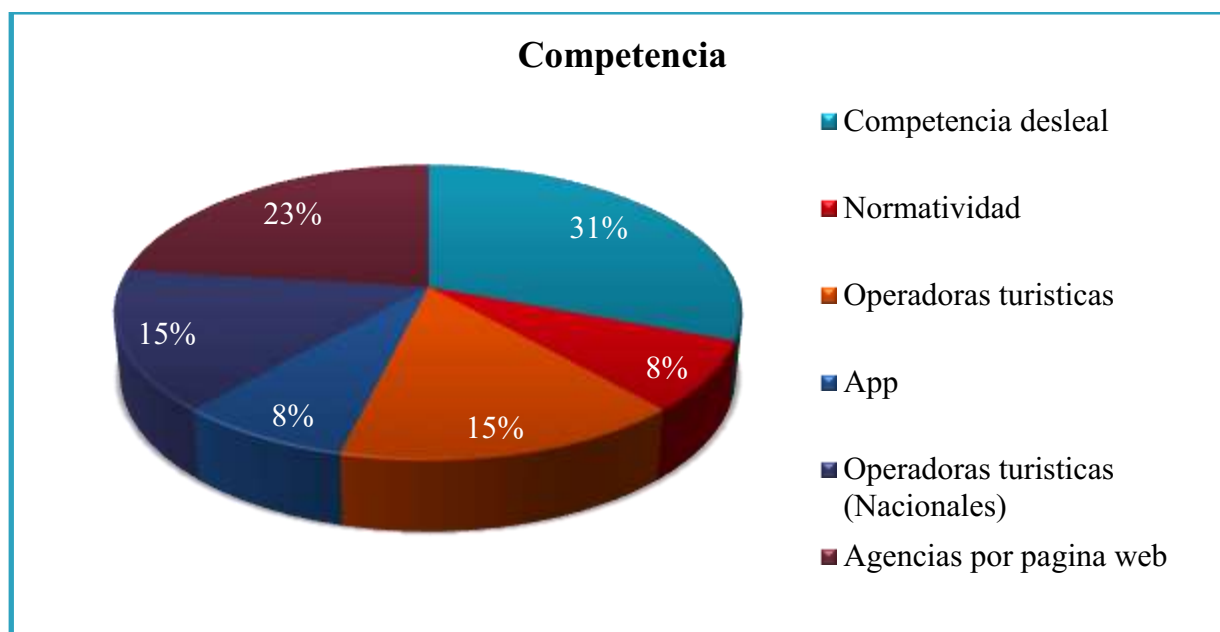


Figura 23. Resultados competencia. Elaboración propia (2018).

La principal competencia para las operadoras es la competencia desleal con 31%, ya que, en San José de Guaviare hasta hace poco se está incentivando la legalidad en las empresas, sin embargo, existen algunas operadoras que aún no se encuentran operando legalmente, ofreciendo al público precios más bajos, sin la seguridad adecuada y además generan una alta competencia.

Las operadoras nacionales con un 15% generan competencia a las agencias operadoras locales de San José del Guaviare, ya que, estas ofrecen paquetes a este departamento con un

menor costo pero no cuentan con el personal debidamente capacitado que conozca el terreno y los planes de contingencia en caso de una emergencia para evitar contratiempos que afecten económica y socialmente al departamento.⁴

6.1.4 Promoción o comunicación.

La promoción o comunicación es aquella que da a conocer un producto o servicio en el mercado, durante un tiempo establecido, donde el objetivo es mantener informados a los clientes con el fin de dar a conocer los productos, incentivar la compra y generar una posición frente a los competidores. Para ello se necesita de las siguientes herramientas de comunicación: publicidad y relaciones públicas, promoción de ventas, y marketing directo.

a. Publicidad y relaciones públicas: Transmite una imagen favorable del producto y de la empresa al mercado, teniendo en cuenta los medios de comunicación adecuados como: televisión, radio, prensa, vallas, soportes publicitarios, páginas web, teléfono, mailing, etc. (Baena, 2011, p. 48).

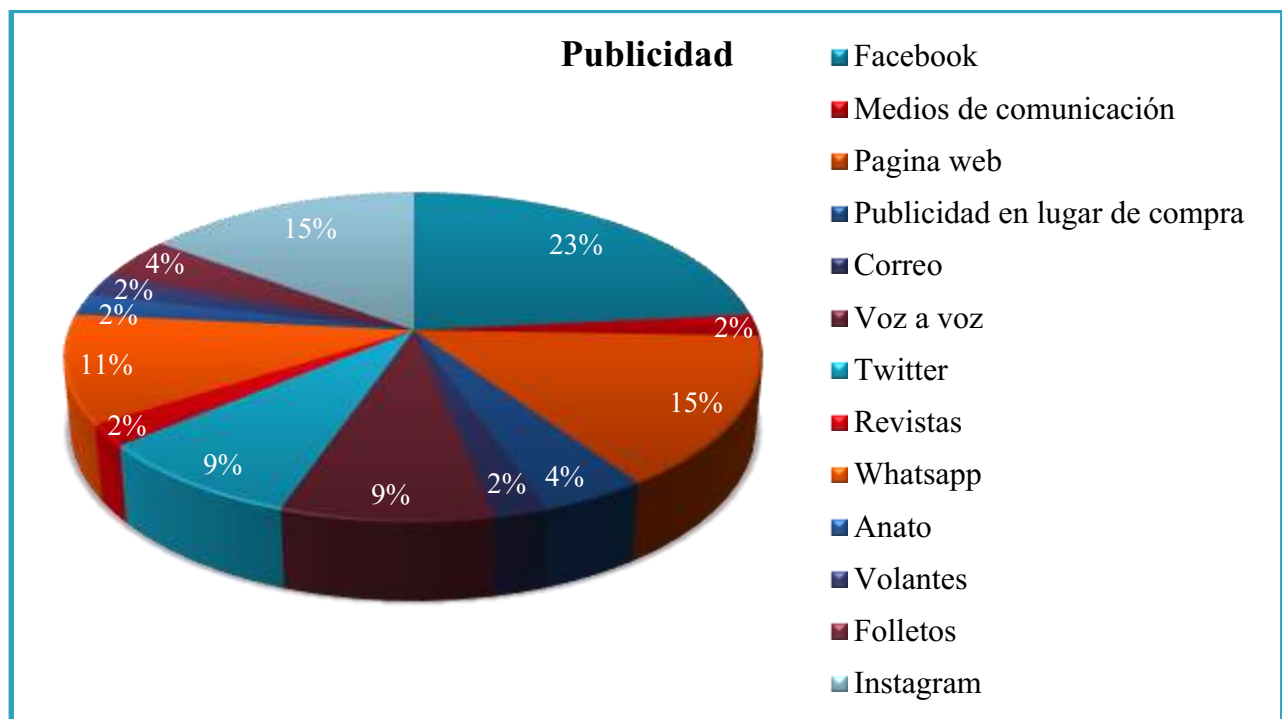


Figura 24. Resultados publicidad. Elaboración propia (2018).

⁴ En anexos de este trabajo se puede encontrar uno de estos casos que fue relatado por un empresario en una de las entrevistas

Al realizar el trabajo de campo se pudo evidenciar que las operadoras de turismo utilizan como medio publicitario con un 23% Facebook, seguido de Pagina web e Instagram, estas herramientas tienen un gran porcentaje debido a que hoy en día la tecnología se ha convertido en un factor importante donde los clientes pueden ingresar, actualizarse, compartir (experiencias, información, fotos, videos, etc), e incluso hasta comprar por vía internet con tarjeta (credito y debito). Sin embargo la publicidad física también juega un papel importante a la hora de darse a conocer, pues muchas agencias divulgan su información por medio de: tarjetas, folletos, vallas publicitarias y publicidad en el lugar de venta, a continuación, se puede ver algunas de las herramientas publicitarias usadas por las agencias operadoras en San José del Guaviare.



Figura 25. Publicidad en el lugar de venta. Elaboración propia (2018).



Figura 26. Valla publicitaria. Elaboración propia (2018)



Figura 27. Tarjetas de presentación de las operadoras. Elaboración propia (2018)

b. Promoción de ventas: “Son las actividades llevadas a cabo a través de los medios de comunicación cuyo objetivo principal radica en estimular la venta a corto plazo. Este tipo de actividad va dirigida a vendedores, intermediarios y consumidores” (Baena, 2011, p. 48). Es importante que después de la venta del producto o servicio exista un servicio post venta.

El servicio post venta es un seguimiento del grado de satisfacción del cliente por medio de encuestas físicas y/o electrónicas, llamadas telefónicas, redes sociales, etc. Por las cuales, se puede hacer las felicitaciones, sugerencias de mejora, quejas y/o reclamos; para que de esta manera el cliente se sienta escuchado y genere una fidelización del producto o servicio.

Los resultados de las encuestas aplicadas en San José del Guaviare arrojan como resultado, que las once agencias operadoras implementan el servicio post-venta y estas aplican este tipo de servicio a través de: Llamadas telefónicas, encuestas, redes sociales.

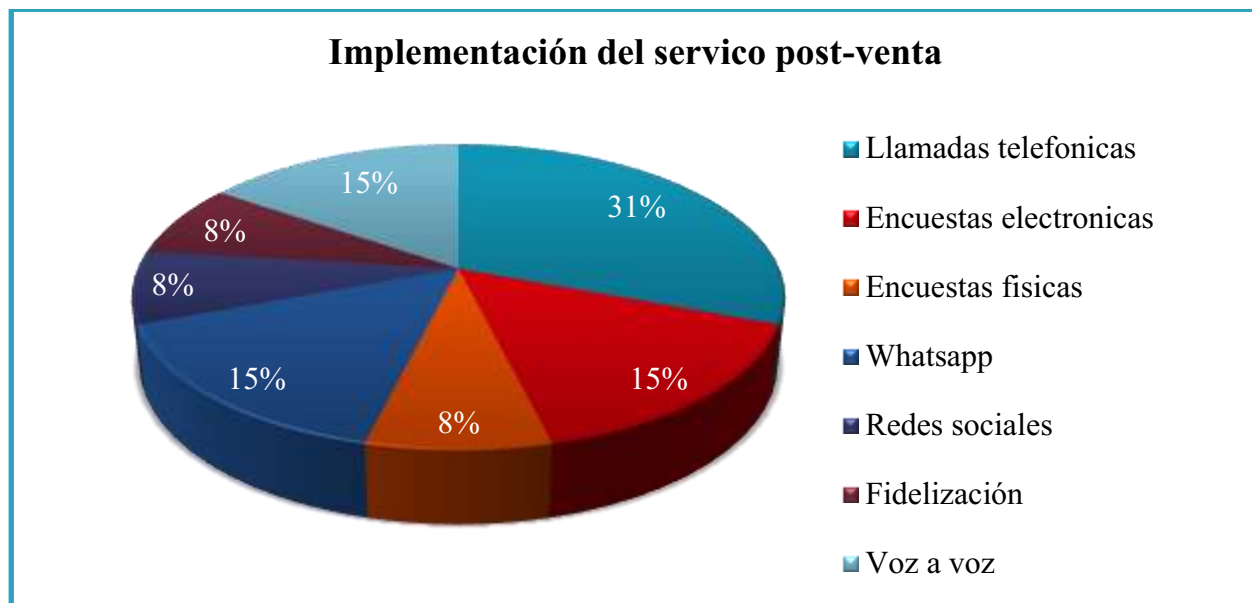


Figura 28. Resultados Servicio post- venta. Elaboración propia (2018).

Las operadoras turísticas ofrecen el servicio post-venta, un 31% lo hace por medio de llamadas telefónicas, seguido de las encuestas por la página web, el WhatsApp y el voz a voz. Al hacer las encuestas los empresarios relataban que hoy en día se ha vuelto indispensable las redes sociales y, por ende, ellos se han visto obligados a crear este tipo de redes como Instagram, Facebook y Twitter, sin embargo, ellos creen que lo más importante es el voz a voz ya que es una de las fuentes más seguras para crear fidelización.

c. Marketing directo: “Se caracteriza por la utilización de uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en el público objetivo” Baena citado en (Baena, 2011, p.49). Una de las herramientas más utilizadas en el marketing directo es el mailing y telemarketing, los cuales consisten en elaborar una base de datos de los clientes con el fin de hacer el seguimiento y generar fidelización, a través de los correos electrónicos y las llamadas telefónicas. Sin embargo, también se utilizan otras herramientas como folletos, afiches, publicidad en el lugar de compra.

Es importante tener en cuenta algunos elementos que ayudan a lograr un posicionamiento en el mercado, como lo son la variedad e innovación de los productos, el servicio, la publicidad y la promoción. Puesto que, si se tienen en cuenta estos elementos ayudaran al posicionamiento de la empresa en el mercado, permitiendo un crecimiento al generar recordación en los clientes y fidelización en los productos y servicios ofrecidos.

7. Capítulo 3. Propuesta de la estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras turísticas en San José del Guaviare

A partir de las encuestas realizadas, se generan los siguientes resultados sobre los factores que los empresarios de las agencias operadoras consideran que tienen fortalecido.

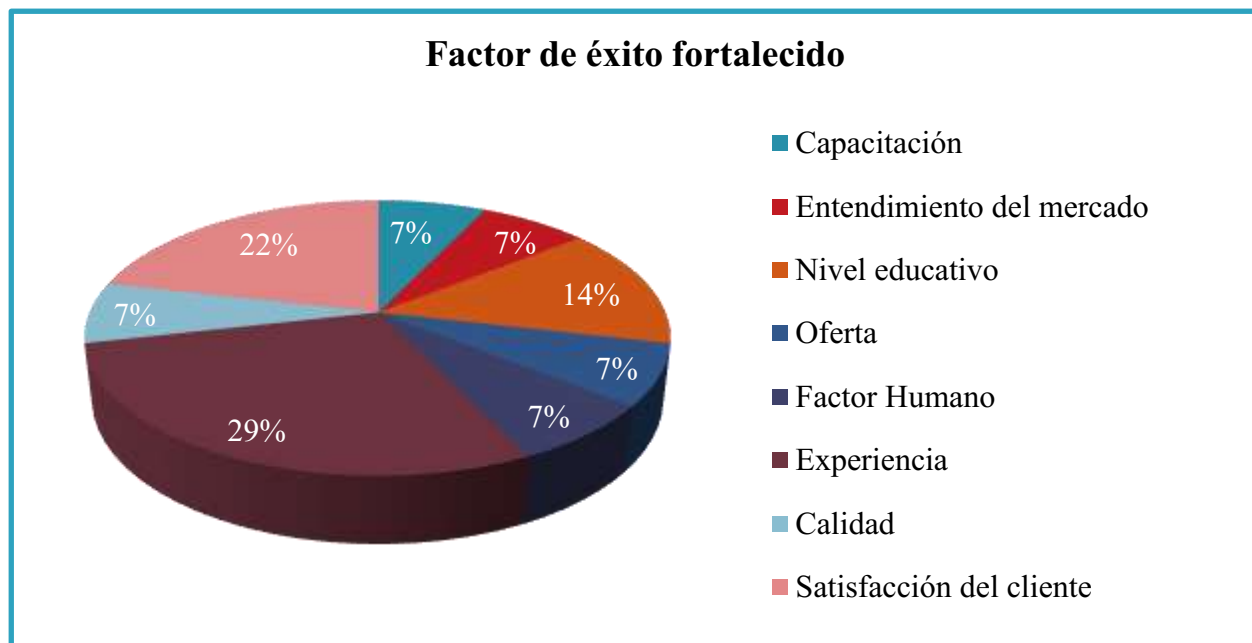


Figura 29. Resultados factor de éxito fortalecido. Elaboración propia (2018).

Los resultados arrojados en la figura muestran que el factor que tienen más fortalecido es la experiencia (29%), teniendo en cuenta, que la mayoría de los empresarios ejercen la actividad turística hace varios años, incluso, antes de estar constituidos legalmente como empresa. Este es un factor clave, ya que, ellos conocen acerca del mercado, las alianzas y el territorio (atractivos turísticos, planes de contingencia, etc.). El segundo factor con mayor puntaje (22%) es la satisfacción del cliente, puesto que, este factor se considera la base para el crecimiento de las empresas, al generar la fidelización por parte de los turistas, logrando así, ingresos económicos por parte de la operación turística. Otro de los factores con mayor puntaje (14%) es el nivel de estudios, sin embargo, estos estudios no son propiamente en materia de turismo como se puede observar en la figura 17, aunque, estos estudios (contaduría, administración de empresas, biología) son complementarios para ejercer la creación de empresas.

Por otro lado, existen otros factores que las agencias consideran que no están fortalecidos en su organización, estos factores se muestran en la siguiente figura.

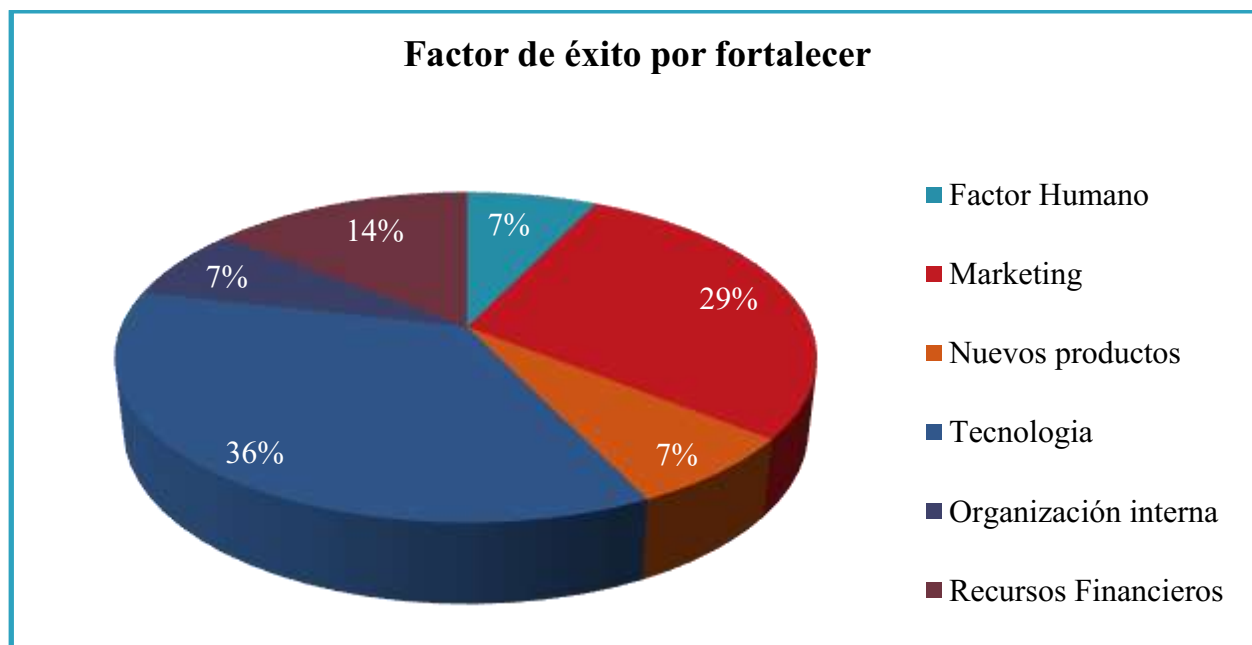


Figura 30. Resultados factor de éxito por fortalecer. Elaboración propia (2018).

El factor que más se debe fortalecer en las operadoras es la tecnología (36%), considerando que San José del Guaviare es una ciudad relativamente pequeña, con una infraestructura tecnológica que ha venido desarrollándose poco a poco, donde, las agencias operadoras se han tenido que adaptar a los cambios tecnológicos de manera autónoma, debido, a que la gobernación no proporciona capacitaciones que ayuden a la implementación de la tecnología en las agencias operadoras. Otro de los factores que debe ser fortalecido es el marketing (29%), ya que, estas agencias no cuentan con la publicidad y promoción necesaria para darse a conocer a nivel nacional y esto se ve reflejado en la baja afluencia de turistas.

7.1 Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)

El diagrama de causa y efecto fue creado por Kaoru Ishikawa en el año de 1953, quien fuera profesor de la universidad de Tokio. Ishikawa utilizó el diagrama de causa y efecto en aquellos tiempos, para ordenar las opiniones de ingenieros, quienes discutían sobre un problema de calidad. (Magaña, 2010, p.28).

Este diagrama fue creado por Ishikawa, el cual fue utilizado para temas de calidad, implementando un modelo, para poder hallar las causas que originaban los problemas y establecerlos de una forma gráfica, con el fin, de que estos fueran claros y así poder implantar una solución eficiente. Este modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, que quiera determinar cuáles son las causas de un problema y poder dar una solución para que esta pueda seguir creciendo.

Para fijar las estrategias, es necesario hacer una revisión de las causas del problema y plantear las posibles soluciones, para este caso, se utiliza el diagrama de causa y efecto (diagrama de pescado). A continuación, se observa el diseño de causa y efecto para el desarrollo de este trabajo.

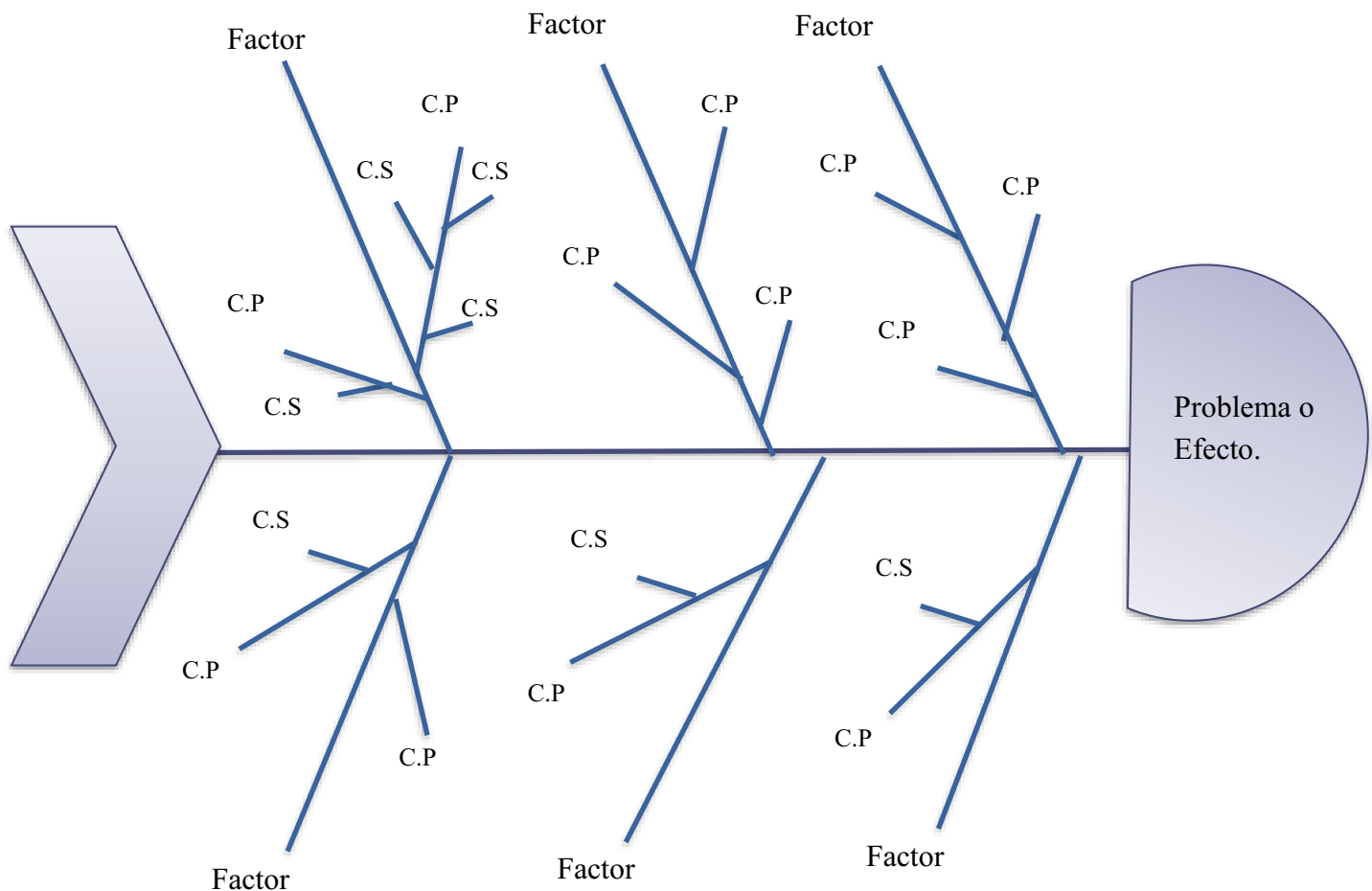


Figura 31. Estructura del diagrama de causa y efecto. Elaboración propia (2018).

El diagrama de causa y efecto (espina de pescado) está compuesto en la parte derecha se establece el problema a solucionar, el cual se conoce como efecto, de allí se desprende una línea en la mitad de la que se desglosan los factores principales que afectan el crecimiento de las agencias operadoras de turismo (tecnología, factor humano, marketing, etc.), y a su vez se observan las causas primarias (C.P) y las causas secundarias (C.S) como se muestra en la figura anterior.

Para establecer el diagrama de causa y efecto en este proyecto, se realizó una encuesta para conocer cuáles eran los factores más importantes que influían en el crecimiento de las agencias, de allí se obtuvo como resultado seis factores (tecnología, factor humano, marketing, nuevos productos, recursos financieros y organización interna). Estos factores influyen en el crecimiento de las empresas debido a la ubicación y antecedentes del departamento, puesto que, hasta hace pocos años se ha ido implementando infraestructura que apoya al departamento en materia de turismo y tecnología, sin embargo, hace falta capacitación a las empresas, para que puedan acceder a las redes sociales y dar a conocer sus productos y servicios.

Luego de tener estos factores se analizan las causas primarias que originaron los factores, como por ejemplo la falta de recursos, capacitaciones, interés, etc. Estas son las causas que tienen más importancia, al momento, de saber los motivos por los cuales estos factores están volviéndose un problema para el crecimiento y el éxito de las agencias operadoras. En cuanto a las causas secundarias, son el porqué de las causas primarias.

Por otro lado, para el desarrollo de este trabajo se realizan dos diagramas de causa y efecto, el primero es el diagrama donde se muestran los factores que influyen en el crecimiento de las agencias operadoras, es decir es un diagrama de problemas y el segundo diagrama plantea las soluciones o estrategias que se deben tener en cuenta para cada una de las causas de los problemas, este sería el diagrama de soluciones.

A continuación, se muestra el diagrama de causa y efecto de los factores que influyen en el crecimiento de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.

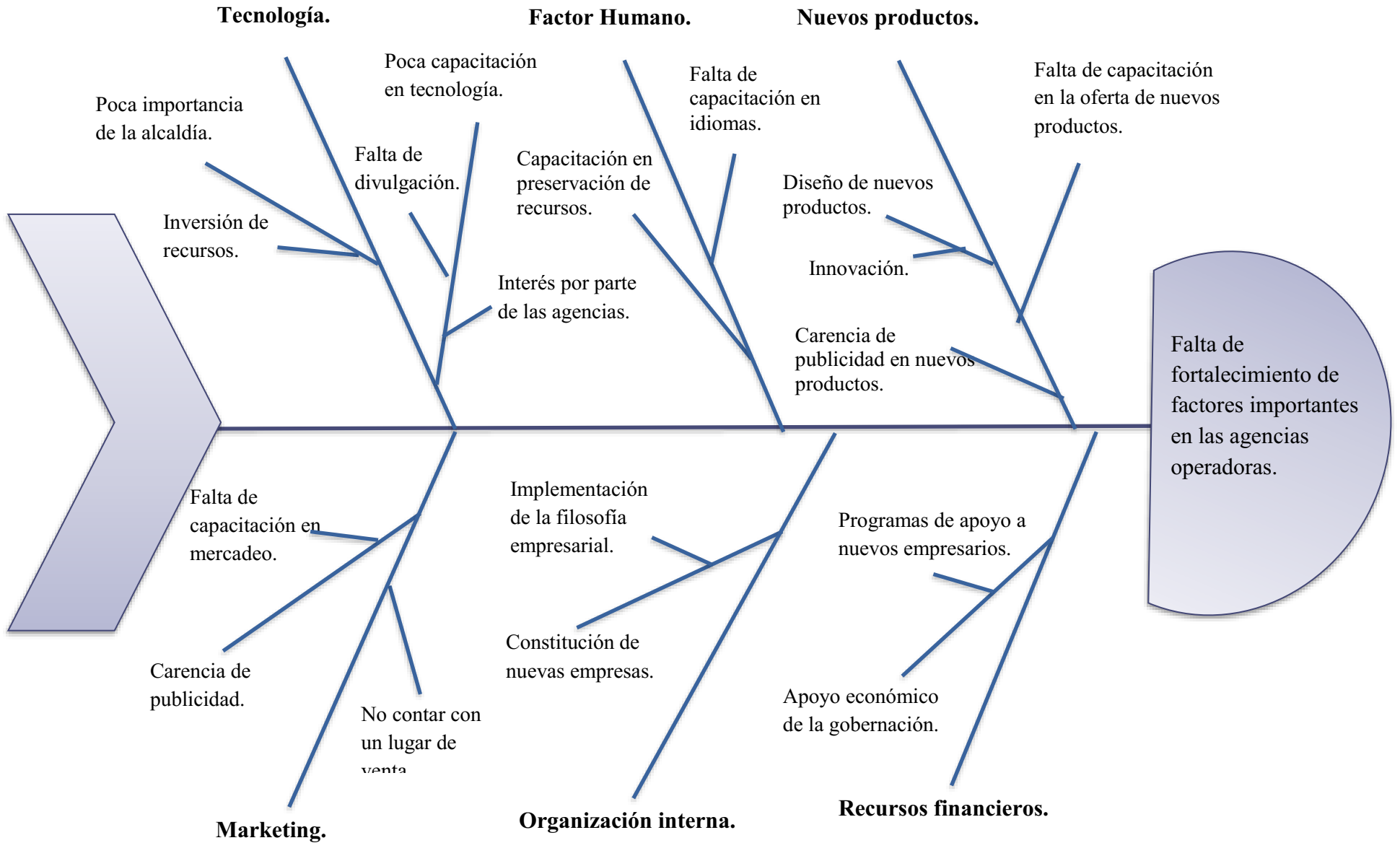


Figura 32. Diagrama de problemas de causa y efecto. Elaboración propia (2018).

7.2 Estrategias

Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos O'Shaughennessy citado en (Bravo, 1998, p.44). Las estrategias son la base fundamental para el logro de los objetivos de una empresa, ya que, estos indican que se quiere lograr y cómo se alcanza el cumplimiento de estos objetivos, para ello, es necesario tener en cuenta cuatro elementos:

- Objetivos
- Actividades para el alcance de los objetivos
- Recursos para implantar las actividades
- Mecanismos de control y evaluación

Estos elementos son importantes para plantear las estrategias de manera adecuada, lo primero que se hace es conocer cuáles son los objetivos o problemas de la organización, para así poder plantear las actividades, recursos y mecanismos de evaluación con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos o la solución de problemas.

A continuación, se presentan las estrategias más utilizadas en las empresas:

- Estrategias competitivas: Son estrategias que se establecen para darse a conocer al público y diferenciarse de la competencia, estableciendo precios bajos, nuevos productos y promociones, entre otras.
- Estrategias de mercado: Son las que se establecen de acuerdo a los resultados del estudio de mercado, con el fin de incorporarse a nuevos mercados o posicionarse en el que ya está.
- Estrategias de producto: Estas estrategias se plantean con el fin de encontrar nuevos mecanismos de fabricación para minimizar costos o innovar en la imagen del producto para aumentar las ventas y generar fidelización de clientes.
- Estrategias de precio: Son utilizadas para generar competencia, ofreciendo los precios más bajos para posicionarse en el mercado, se debe tener en cuenta que los precios no son iguales en todas las áreas geográficas.

- Estrategias de promoción: Estas estrategias se establecen en un tiempo determinado, utilizando estrategias como 2x1, cupones de descuento, días especiales, etc. Se realizan principalmente cuando las ventas son bajas.
- Estrategias de publicidad: Se realizan con el fin de dar a conocer un producto o hacer una campaña a un producto que no tiene muchos ingresos.

A continuación, se muestran los resultados arrojados de las encuestas acerca de las estrategias de crecimiento utilizadas por los empresarios de las agencias operadoras para mejorar el crecimiento de la empresa.

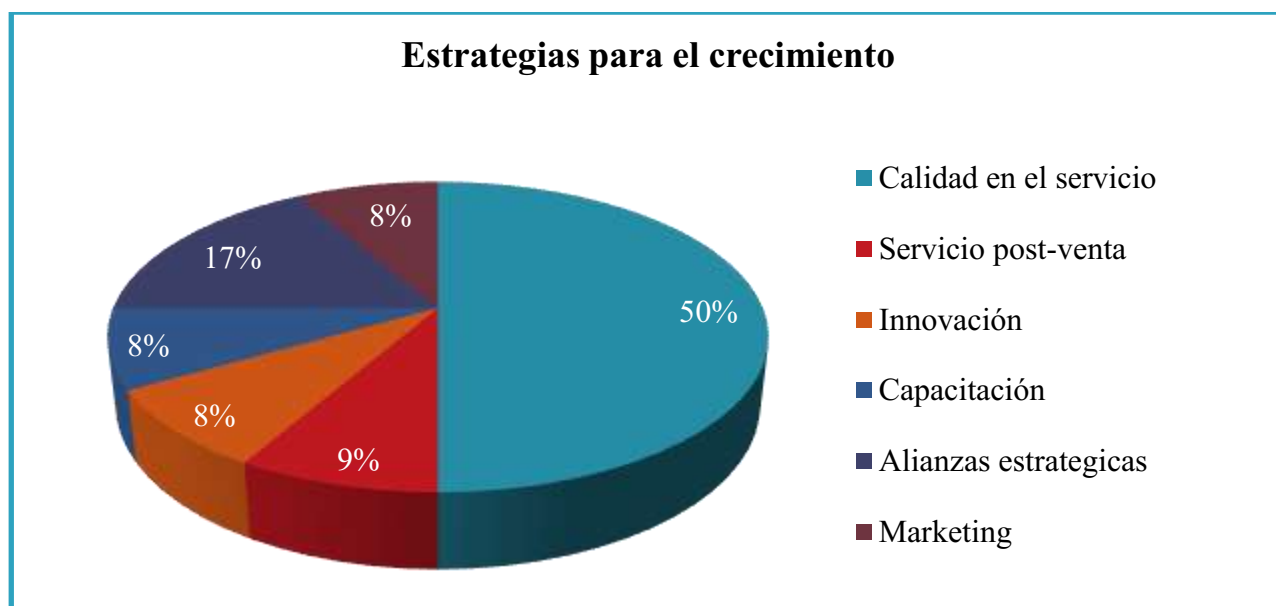


Figura 33. Resultados estrategias para el crecimiento. Elaboración propia (2018).

Las estrategias que toman en cuenta las operadoras de turismo en San José del Guaviare para el crecimiento de sus empresas son la calidad en el servicio con un 50%, ya que, al generar servicios de calidad se genera recordación y experiencia de los servicios ofrecidos, haciendo que los turistas den buenas referencias de los servicios (voz a voz). El segundo con mayor puntaje son las alianzas estratégicas con un 17%, este es un factor importante en el crecimiento de las pequeñas empresas, debido a que, estas trabajan en conjunto con agencias de viajes y mayoristas, donde estas ofrecen y comercializan los paquetes, que incluyen los servicios de las operadoras, según las necesidades del cliente. A continuación, se plantea el diagrama de causa y efecto de las soluciones que se establecieron para los factores que influyen en el crecimiento de las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare.

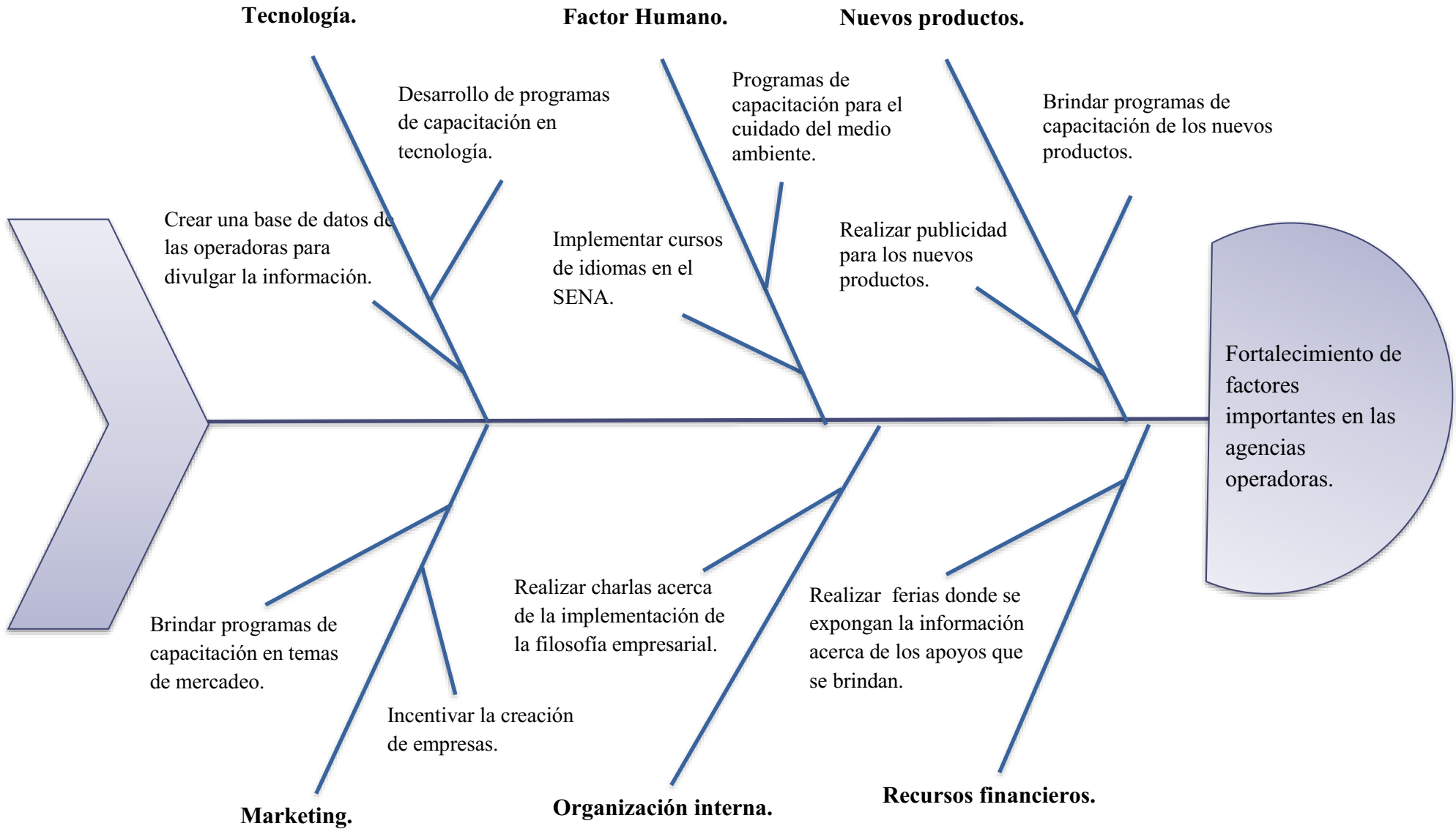


Figura 34. Diagrama de solución de causa y efecto. Elaboración propia (2018).

En la siguiente tabla se puede observar las estrategias planteadas para el fortalecimiento de los factores que influyen en el crecimiento de las agencias operadoras en San José del Guaviare, según la estructura establecida (objetivos, actividades, recursos).

Tabla 8.

Estrategias para el fortalecimiento de los factores que influyen en el crecimiento de las agencias operadoras en San José del Guaviare

Factor	Causas	Objetivo	Actividades	Recursos
Tecnología	Poca importancia de la alcaldía Inversión de recursos	Implementar y difundir programas de capacitación en tecnología, con el fin de ayudar a los empresarios a formarse en esta área.	La alcaldía debe realizar alianzas con el SENA para el desarrollo de programas de capacitación en tecnología básica y tecnología empresarial. Crear una base de datos de las agencias operadoras, con el fin de divulgar la información acerca de la fecha y hora de las capacitaciones.	Instructores, salón de informática con programas de office e internet. Computador con programas de office, internet, persona con estudios en informática.
	Poca capacitación en tecnología Falta de divulgación Interés por parte de las agencias			

<p>Factor humano</p>	<p>Falta de capacitación Idiomas Preservación del medio ambiente</p>	<p>Implementar y difundir programas de capacitación en idiomas y preservación, con el fin de que los capacitados brinden un mejor servicio y velen por el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Implementar cursos de idiomas en el SENA. Los empresarios deben realizar programas de capacitación en las agencias, con el fin, de crear una identidad por los recursos del departamento.</p>	<p>Aulas de clase, material bibliográfico, computadores, instructores. Espacio para dictar las capacitaciones, material audiovisual, actividades, recursos electrónicos.</p>
<p>Nuevos productos</p>	<p>Carencia de publicidad en productos Diseño de nuevos productos Innovación Falta de capacitación en los nuevos productos ofrecidos</p>	<p>Diseñar nuevas rutas turísticas sostenibles con buena publicidad, según los requerimientos de los turistas</p>	<p>Realizar publicidad para los nuevos productos, utilizando las herramientas del marketing mix (promoción y publicidad). Brindar programas de capacitación a los empleados acerca de los nuevos productos y servicios ofrecidos.</p>	<p>Computador con programas de office, para realizar diseños publicitarios. Material POP (Point of Purchase). Espacio para dictar las capacitaciones, material audiovisual, actividades, recursos electrónicos.</p>

Marketing	<p>Carencia de publicidad Falta de capacitación en mercadeo No contar con lugar de venta</p>	<p>Brindar capacitaciones en temas de mercadeo, con el fin de generar afluencia de clientes y progresar en el mercado.</p>	<p>Brindar programas de capacitación en mercadeo. Incentivar la creación de empresas y explicar la importancia de tener un lugar de venta.</p>	<p>Espacio para dictar las capacitaciones, material audiovisual, actividades, recursos electrónicos, computador con programas e internet.</p>
Organización interna	<p>Constitución de nuevas empresas Implementación de la filosofía empresarial</p>	<p>Concientizar a los empresarios acerca de la importancia de implementar la filosofía empresarial.</p>	<p>Realizar charlas con ayuda de la cámara de comercio acerca de la constitución de empresas y los beneficios de implementar la filosofía empresarial.</p>	<p>Auditorio, computador, recursos electrónicos, material publicitario acerca de la información brindada.</p>
Recursos financieros	<p>Apoyo económico de la gobernación Programas de apoyo a nuevos empresarios</p>	<p>Generar espacios donde se apoye y se incentive a la creación de nuevas empresas.</p>	<p>En compañía con el SENA realizar ferias donde se expongan los apoyos y la información necesaria acerca de los requisitos para acceder a estos.</p>	<p>Espacio abierto, material POP, personal capacitado, publicidad de la feria.</p>

Nota. Información obtenida de las encuestas realizadas a las agencias operadoras en San José del Guaviare y estrategias planteadas para los factores a fortalecer. (Elaboración propia).

En la tabla anterior se observan los elementos que conforman una estrategia (objetivos, recursos y actividades) y se puede apreciar el que, y el cómo se desarrollan los objetivos, para fortalecer los factores que están poco desarrollados en las agencias operadoras de turismo. Según las estrategias planteadas la divulgación de las capacitaciones (hora, lugar y fecha) es un factor importante, ya que, al realizar el trabajo de campo se comenta que en algunas ocasiones se realizan capacitaciones, pero no se promocionan, por lo cual existe una baja participación de las operadoras en las capacitaciones. También es necesario implementar las capacitaciones en diversas áreas como los idiomas, el cuidado del ambiente, marketing, entre otras.

7.3 Estructura de los factores de éxito

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las agencias operadoras de turismo en San José del Guaviare, se establecen los factores de éxito para el fortalecimiento de las agencias operadoras de turismo.

Tabla 9.

Factores de éxito de las agencias operadoras de turismo

Factores de éxito	
Personales	Factor humano
	Años de experiencia
	Nivel educativo
Internos	Planificación estratégica
	Calidad del servicio
	Innovación
	Marketing
	Tecnología
Externos	Competencia

Nota. Según la clasificación de los factores de éxitos, estos son los que se plantean para que las agencias operadoras tengan éxito en el mercado. (Elaboración propia).

A continuación, se establece la estructura de los factores de éxito, para este caso se establece una estructura por red, puesto que, esta estructura establece las ventajas de una organización y toma como epicentro un elemento principal, en torno al cual se establecen los demás factores.



Figura 35. Estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras en San José del Guaviare. Elaboración propia, (2018).

7.3.1 Factores de éxito personales.

- Factor humano: Se considera importante, ya que, que la actitud, la personalidad y el carisma son relevantes a la hora de brindar un servicio.
- Años de experiencia: Ayudan a que el empresario tenga un mayor conocimiento en diversas áreas y tener la habilidad de poder resolver algún problema con facilidad.
- Nivel educativo: Se tienen mejores bases de conocimiento en una actividad/es específica/s, logrando más oportunidades de éxito.

7.3.2 Factores de éxito internos.

- Planificación estratégica: Es importante porque son los lineamientos establecidos en la empresa para saber cuál es la meta, como se va a cumplir y cuál es el tiempo establecido para lograrlo.
- Calidad del servicio: Es importante ya que, son el pleno cumplimiento de las necesidades del cliente, logrando la fidelización del cliente e incrementando la afluencia de turistas por medio del voz a voz.
- Innovación: Al modificar o crear un nuevo producto o servicio, se logra una diferencia ante la competencia generando un mayor reconocimiento en el mercado.
- Marketing: Es importante ya que a través de este se realizan las estrategias de publicidad y promoción, para dar a conocer los productos y servicios a los consumidores.
- Tecnología: Se considera importante ya que facilita la interactividad con el cliente a través de correos electrónicos, redes sociales y páginas web, también es importante ya que por este medio se puede enviar información relacionada con la publicidad y promoción.

7.3.3 Factores de éxito externos.

- Competencia: Es importante para mejorar constantemente los productos y servicios, precios, calidad, promociones, etc. Satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Conclusiones

Los factores de éxito son diferentes para todos los sectores, sin embargo existe una estructura que puede ser adaptada según los lineamientos de las empresas, también es importante conocer que existe una clasificación para estos factores de éxito que ayudan a comprender de una mejor manera los factores que influyen en el éxito de una compañía.

Existen varios factores clave que ayudan al crecimiento de las empresas, en los cuales se concuerda con los resultados arrojados en las encuestas, como por ejemplo el tema de la publicidad, que sin esta es difícil que la empresa se dé a conocer en el mercado y otro factor importante es la calidad del servicio, ya que es la base para la fidelización de los clientes en los productos y servicios ofrecidos.

La filosofía empresarial es uno de los puntos importantes para el éxito de las compañías, ya que al establecer la misión, visión y objetivos se tiene claro cuáles son los propósitos a cumplir, haciendo que la empresa y sus empleados estén direccionados hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Otro punto importante es el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para operar en el sector turístico, como por ejemplo la inscripción en la cámara de comercio y el Registro Nacional de Turismo, ya que, genera en el turista confianza y seguridad de los servicios ofrecidos por las agencias operadoras, al tener todos sus papeles en orden por lo establecido en la Ley.

Por ultimo cabe resaltar que las capacitaciones en el sector, juegan un papel importante, teniendo en cuenta que es un sector cambiante que debe estar en constante actualización, se deben establecer más programas de capacitación en áreas de interés que fortalezcan a la calidad del servicio y la publicidad y promoción de los productos y servicios en la ciudad de San José del Guaviare, que a pesar de los antecedentes ha venido creciendo en el sector de ecoturismo y turismo de aventura apuntándole al posicionamiento nacional como un destino turístico sostenible y de aventura.

Recomendaciones

Los factores de éxito que se establecen para las agencias operadoras de turismo pueden variar si se aplican a otras organizaciones, para ello se recomienda analizar el tipo de empresa, la estructura interna de la organización, además de los elementos externos y personales, ya que, cada empresa es diferente y se debe replantear la estructura de los factores de éxito, que mejor se adapten a la organización o sector.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo de este proyecto tiene como fin establecer la estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras en la zona geográfica de San José del Guaviare, ubicada en el departamento del Guaviare, y este elemento puede influir en los resultados para establecer la estructura de los factores de éxito de las agencias operadoras, al querer implementarlos en otra área geográfica.

Referencias

- Acerenza, M. (s.f.). *Agencias de viajes características generales*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2018, de Estadísticas.tourspain: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-66-1980-pag131-151-42144.pdf>
- Alcaldía San José del Guaviare. (2016). *Plan de desarrollo municipal 2016-2019*. Obtenido de http://sanjosedelguaviareguaviare.micolombiadigital.gov.co/sites/sanjosedelguaviareguaviare/content/files/000047/2302_plandedesarrollomunicipiodesanjosdelguaviare.pdf
- Altonivel. (2013). 3 factores de éxito para una agencia de viajes. *Altonivel eleva tu poder de decisión*.
- ANATO. (2012). *Gobierno Nacional, República de Colombia*. Obtenido de Ley 1158 de 2012: <https://www.anato.org/archivos/2016/ley-1558-2012.pdf>
- Baena, V. (2011). *Fundamentos del marketing entorno, consumidor, estrategias e investigación comercial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing, entorno, consumidor, estrategias e investigación comercial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bravo, J. (1990). *Marketing Mix: Conceptos, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Bravo, J. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Castillo, A., & Abad, I. (2013). *Dirección de empresas*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- CCB. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Turismo/Renovacion-del-Registro-Nacional-de-Turismo-RNT>
- CCSanJose. (s.f.). *Camara de comercio San Jose*. Obtenido de <http://camarasanjose.org.co/servicios/11>
- citado en Universidad Interamericana. (s.f.). *Moodle2*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf
- Colombia, D. (2013). *Destino Colombia Turismo Receptivo*. Obtenido de <http://destinocolombia.com/about-us/>
- Colombia.com. (s.f.). *Colombia.com*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2018, de Prestadores de servicios turísticos: <https://www.rues.org.co/RNT>
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja. *Economía y Desarrollo*, 101-114.

- Dinero. (2015). ¿Porque fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*.
- ElTiempo. (2017). Autoridades deben vigilar que operadores de turismo cumplan con normas.
- Entrepreneur. (s.f.). 15 motivos del fracaso emprendedor. *Entrepreneur*.
- Espinosa, F., Melgarejo, Z., & Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *SUMA DE NEGOCIOS*, 29 - 41.
- Feijoó, J. (2012). *El planeamiento estratégico en hotelería*. Buenos Aires: UGERMAN EDITOR.
- FONTUR. (2003 - 2018). *Fondo Nacional de Turismo*. Obtenido de Glosario de terminología de turismo: <http://fontur.com.co/interactue/glosario/63>
- GIZ. (s.f.). *GIZ*. Obtenido de <https://www.giz.de/en/worldwide/29848.html>
- González & Ruíz. (2015). Valores de éxito y emprendimiento. *International journal of developmental and educational psychology*, 171 - 184.
- González, O. (2016). *Tesis de Doctorado*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 103-116.
- Herrera, J. (2013). *Investigación de mercados Segunda Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Interamericana, U. (s.f.). *Moodle2*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf
- Lobato, F. (2009, p.63). *Empresas e iniciativas emprendedoras*. Macmillan Iberia, S.A.
- López, J. (2006). *Administración basada en valores universales*. Recuperado el 31 de Agosto de 2018, de Certificación en valores: http://www.upp.edu.mx/3esp/mc/institucion/certificacion_de_valores/norma_admon_en_valores.pdf
- Magaña, I. (2010). La falta de competitividad de México como destino turístico: análisis a través del diagrama de Ishikawa. En J. Rivas, *Revista de economía, sociedad, turismo y medio ambiente* (págs. 11 -38). España: Septem ediciones, S.L.
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educacion.
- Martinez, D. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mincit. (2011). *Capítulo 3 de las normas que regulan a las agencias de viajes*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2018, de Clasificación de agencias de viajes: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36040/capitulo_3_de_las_normas_que_regulan_a_las_agencias_de_viajes

- Mincit. (2012). *Políticas de Turismo de Naturaleza*. Bogotá: Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo del Viceministerio de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Mincit. (2017). Guaviare - Colombia Guia Turística. *Vive Colombia*, 12- 59.
- Morales, M. (2011). 50 aniversario del canje de la moneda. *Revista del Banco Central de Cuba*, 1-68.
- Morejón, D. (2009). Procedimiento para determinar el posicionamiento en el mercado de la Empresa de Proyectos de. *Procedimiento para determinar el posicionamiento en el mercado de la Empresa de Proyectos de*, 1-13.
- Peñaloza , M., Ramírez, D., & Barrios, M. (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del municipio Libertador de Mérida, Venezuela. *Economía*, 151-175.
- Sancho, A. (2011). *Introducción al turismo*. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1-11.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. La Loma Tlalnepantla, Estado de México: UNID Editorial Digital.

Anexos

Entrevista

A continuación, se relacionan las respuestas que dieron algunos de los representantes de las operadoras turísticas a las siguientes preguntas:

a. ¿Cómo ha influido el tratado de paz para el desarrollo turístico de San José del Guaviare?

- Julián Niño (Geotours): afirma que los acuerdos de paz han influido positivamente ya que la región se dio a conocer y se ha visto un incremento en la demanda turística, sin embargo, esto ha conllevado a algunas problemáticas como la deforestación y la falta de preservación del medio ambiente y de atractivos, teniendo en cuenta que los grupos armados ayudaban a la preservación del ambiente al custodiar estos lugares evitando el ingreso de petroleras, constructoras, etc.

- Horacio Cifuentes (Villa Lilia): El turismo ha tenido un incremento en la afluencia de turistas nacionales y extranjeros al departamento gracias a los acuerdos de paz, sin embargo, carece de infraestructura turística ya que hace falta mejorar la accesibilidad por vía aérea y los hoteles no cuentan con lo necesario para la atención del turista.

- Orlando Arredondo (Biodiverso.travel): El Guaviare aún es considerado como una zona insegura por los turistas, sin embargo, se ha visto un crecimiento en la afluencia de turistas el cual aporta en el desarrollo económico del departamento.

- Luis Cardona (Recreate Guaviare): Hace más de dos años se podía observar como los grupos armados hacían un cobro (vacunas) a las empresas de los diferentes sectores del departamento, lo cual hacía que algunas empresas fracasaran, sin embargo, después de los acuerdos de paz se ha reducido la presión de los grupos armados y se ha visto una mejoría en el sector turístico con una imagen positiva y generando una seguridad en el turista al momento de visitar el departamento. No obstante, para seguir manteniendo esa imagen positiva es necesario que el Estado siga interviniendo para evitar la deforestación, llegada de petroleras y constructoras para preservar la conservación del medio ambiente.

b. ¿Cree usted que las instituciones gubernamentales contribuyen al fortalecimiento de las empresas en el sector turístico?

- Julián Niño (Geotours): hace falta organización por parte de la alcaldía para que impulse y lidere los proyectos de turismo, pues no tienen una persona que tenga conocimiento en el sector

turístico y por ende este dejando de recibir ingresos de este sector por no tener una persona que se apropie del tema y los lidere.

- Horacio Cifuentes (Villa Lilia): Existe una falta de integración, comunicación y decisión de las personas que integran la mesa de planificación, pues los representantes del sector turístico tienen desacuerdos y no generan soluciones para el crecimiento y fortalecimiento del sector.

- Orlando Arredondo (Biodiverso.travel): La gobernación hace apoyos en cuanto a capacitaciones, talleres y alianzas que fortalecen al sector, sin embargo, se deberían invertir más recursos económicos implementando un presupuesto para la infraestructura vial a los atractivos y la formalización del sector.

- Luis Cardona (Recreate Guaviare): La secretaria de cultura y turismo ha apoyado en programas de capacitación y charlas sobre temas turísticos como: servicio, conciencia ambiental, regulación de la informalidad, etc. Sin embargo, hace falta capacitaciones sobre idiomas y la preservación del medio ambiente, haciendo publicidad de estas con el fin de que la comunidad se dé por enterada de las capacitaciones y así se vean beneficiadas todas las personas del sector. no organización de los guías turísticos ya que el factor dinero influye más que la preservación del medio ambiente.

c. ¿Qué piensa de los cobros que se generan en cada uno de los atractivos actualmente?

- Luis Cardona (Recreate Guaviare): Afirma que no hay regulación de los precios al ingreso de cada uno de los atractivos, a pesar de esto, los cobros que generan cada uno de los propietarios a la entrada de los atractivos si han dado resultado ya que han disminuido los impactos de los paseos de olla y por ende la mitigación de las problemáticas medio ambientales que se habían venido presentando (descomposición de plásticos, tapas de cerveza, carbón, etc.). Sin embargo, el turismo no se debe ver solo por la parte económica, sino que se debe tener en cuenta la capacidad de carga del destino para poder tener un turismo sostenible, pues existen lugares que no generan ningún cobro y aun así se deben preservar.

d. Uno de los casos relatados por un empresario, es que la competencia más fuerte para las operadoras del departamento, son las agencias operadoras nacionales, ya que, estas agencias llegan a los distintos atractivos del departamento, sin tener conocimiento del lugar (senderos ecológicos, vías de acceso, capacidad de carga), planes de contingencias (en caso de alguna emergencia o desastre natural) con el fin de evitar la pérdida de los turistas en las zonas y un sobre costo para las instituciones de emergencia en el departamento.

Instrumento de prueba

Instrumento de prueba sobre Factores de éxito en las Agencias operadoras

Reciba un cordial saludo, nosotras Lorena Quimbay y Milena García como estudiantes de hotelería y turismo de la Uniaustiniana estamos realizando encuestas sobre los factores de éxito de las agencias operadoras, por esta razón le pedimos la colaboración de contestar las preguntas para el análisis de los resultados. Le recordamos que los datos proporcionados son de orden privado y que no existen repuestas correctas o incorrectas, pues son para análisis de los resultados.

1. Nombre de la agencia operadora y razón social

2. Año de constitución de la empresa

3. Registro Nacional de Turismo

4. Nombre del responsable de la dirección de la organización

5. Nivel de estudios

6. Correo electrónico

7. ¿Cree usted que esta sección de la encuesta puede mejorar, modificar, cambiar o agregar alguna pregunta?

Factores Personales

A continuación usted encontrará una imagen que le ayudará a responder las preguntas acerca de los factores de éxito personales.

Factores personales de un empresario

Ámbito	Factor	Variables
Personal	F16. Demográfico	Género, Edad, Nivel educativo y Cargo
	F17. Perfil del emprendedor	Años de experiencia empresarial Cargos anteriores, Emprendimientos anteriores Años de experiencia en posición actual Horas semana de dedicación a la empresa Horas semana de capacitación y formación Horas semana resolución de problemas Planificado, Entendimiento del mercado Innovador y creativo

1. ¿Qué factores personales cree usted que influyen en el crecimiento de su empresa?

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector como empresario?

3. ¿Cree usted que esta sección de la encuesta puede mejorar, modificar, cambiar o agregar alguna pregunta?

Factores Internos

A continuación usted encontrará una imagen que le ayudará a responder las preguntas acerca de los factores de éxito internos de su organización.

Factores internos de una organización

Ámbito	Factor	Variables
Interno	F4. Recursos Humanos	Reclutamiento y Capacitación
	F5. Capacidades directivas	Planificación corto plazo
		Compromiso de los trabajadores
		Regulación de materia prima Control de actividades Experiencia
	F6. Calidad	Atención y satisfacción del cliente
	F7. Innovación	Investigación y desarrollo
	F8. Tecnología	Renovación y mantenimiento de maquinarias
	F9. Sistemas de Información	Sistemas de información general
		Sistemas de información operativos
	F10. Marketing	Conocimiento del mercado
Definición precisa del mercado		
Equipos de ventas capacitados		
Canales de distribución Descubrimiento de nuevos mercados		
F11. Recursos Financieros	Planificación financiera	
F12. Cultura	Comunicación interna efectiva	
F13. Organización interna	Flexibilidad (Niveles jerárquicos)	
F14. Planificación estratégica	Visión, Planificación largo plazo y Diferenciación	
F15. Rentabilidad	Rentabilidad financiera	

1. ¿Qué factores internos cree usted que influyen en el crecimiento de su empresa?

2. ¿Cuáles son las variables más importantes para su agencia, según la imagen anterior?

3. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

4. ¿Con qué departamentos o áreas cuenta su agencia?

5. ¿Qué aspectos fueron tomados al momento de establecer los objetivos de su empresa?

6. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los objetivos?

7. ¿Con qué frecuencia su empresa ofrece nuevos productos o servicios?

8. ¿Los nuevos productos o servicios son lanzados antes o después de su competencia?

9. ¿Qué nuevos productos o servicios ofrece su agencia?

10. ¿Cuenta con programas de capacitación?

11. ¿Con qué frecuencia capacita a su personal?

12. ¿En su agencia implementa usted el servicio Post-venta?

13. ¿Su empresa cuenta con página web y redes sociales?

14. ¿Con qué periodicidad actualiza las paginas?

15. ¿Toma en cuentas felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamos para una mejor prestación de servicios?

16. ¿Cuenta usted con publicidad y promociones para sus clientes? ¿Cuáles?

17. ¿Invierte recursos para la creación de productos y servicios innovadores?

18. ¿Cree usted que esta sección de la encuesta puede mejorar, modificar, cambiar o agregar alguna pregunta?

Factores Externos

A continuación usted encontrara una imagen que le ayudara a responder las preguntas acerca de los factores de éxito externos a su organización.

Gracias por la atención prestada!!

Factores externos de una organización

Ámbito	Factor	Variables
Externo	F1. Aspectos Macroeconómicos	Inflación y Tasa de cambio
	F2. Gobierno	LOTTT y LOPCYMAT Impuesto Nacional SENAT e Impuesto Municipal SAMAT
	F3. Competencia	Énfasis en la competencia

1. ¿Qué factores externos cree usted que influyen en el crecimiento de su empresa?

2. ¿Cuál considera usted que es su principal competencia en el mercado?

3. ¿Cuál es la ventaja competitiva que diferencia a su agencia de las otras?

4. Cuáles son las características que diferencian a su empresa de sus competidores?

5. ¿Cree usted que esta sección de la encuesta puede mejorar, modificar, cambiar o agregar alguna pregunta?

Preguntas Generales

1. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para mejorar el crecimiento de su empresa?

2. Según las anteriores clasificaciones de factores de éxito ¿Cuál es la que está más fortalecida en su empresa? ¿Por qué?

3. Según las anteriores clasificaciones de factores de éxito ¿Cuál es la que debería fortalecer? ¿Por qué?

Formato final de encuestas



Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Hotelería y Turismo
Encuesta sobre factores de éxito en las agencias operadoras



Reciba un cordial saludo, nosotras Lorena Quimbay y Milena García como estudiantes de hotelería y turismo de la Uniagustiniana estamos realizando un estudio sobre los factores de éxito de las agencias operadoras, por esta razón le pedimos la colaboración de contestar las siguientes preguntas. Le recordamos que los datos proporcionados no serán publicados ni divulgados pues son para el análisis de los resultados.

Nombre de la agencia operadora y razón social

Año de constitución de la empresa

Registro Nacional de Turismo

Nombre del responsable de la dirección de la organización

Correo electrónico

Factores Personales

Factores personales de un empresario

Ámbito	Factor	Variabes
Personal	F16. Demográfico	Género, Edad, Nivel educativo y Cargo
	F17. Perfil del emprendedor	Años de experiencia empresarial Cargos anteriores, Emprendimientos anteriores Años de experiencia en posición actual Horas semana de dedicación a la empresa Horas semana de capacitación y formación Horas semana resolución de problemas Planificado, Entendimiento del mercado Innovador y creativo

1. ¿Cuáles factores personales cree usted que influyen en el crecimiento de su empresa?

- 1.1 Experiencia
- 1.2 Nivel educativo
- 1.3 Factor Humano
- 1.4 Estudios en turismo
- 1.5 Marketing
- 1.6 Innovación
- 1.7 Creatividad
- 1.8 Otro. Cuál _____

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector como empresario?

- 2.1 12 a 18.71
- 2.2 18.71 a 25.42
- 2.3 25.42 a 32.13
- 2.4 32.13 a 38.84
- 2.5 Otro. Cuál _____

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- 3.1 Bachiller
- 3.2 Técnico
- 3.3 Tecnólogo
- 3.4 Pregrado
- 3.5 Posgrado

Factores Internos

Factores internos de una organización

Ámbito	Factor	Variabes
Interno	F4. Recursos Humanos	Reclutamiento y Capacitación
	F5. Capacidades directivas	Planificación corto plazo Compromiso de los trabajadores Negociación de materia prima Control de actividades Experiencia
	F6. Calidad	Atención y satisfacción del cliente
	F7. Innovación	Investigación y desarrollo
	F8. Tecnología	Renovación y mantenimiento de maquinarias
	F9. Sistemas de Información	Sistemas de información general Sistemas de información operativos
	F10. Marketing	Conocimiento del mercado Definición precisa del mercado Equipos de ventas calificados Canales de distribución Descubrimiento de nuevos mercados
	F11. Recursos Financieros	Planificación financiera
	F12. Cultura	Comunicación interna efectiva
	F13. Organización interna	Flexibilidad (Métodos jerárquicos)
	F14. Planificación estratégica	Visión, Planificación largo plazo y Diferenciación
	F15. Rentabilidad	Rentabilidad financiera

4. ¿Cuáles factores internos cree usted que influyen en el crecimiento de su empresa?

- 4.1 Capacidades directivas
- 4.2 Planificación estratégica
- 4.3 Calidad
- 4.4 Innovación
- 4.5 Tecnología
- 4.6 Recurso Humano
- 4.7 Rentabilidad
- 4.8 Marketing
- 4.9 Otro. Cuál _____

5. ¿Cuáles son las variables más importantes para su agencia, según la imagen anterior?

- 5.1 Investigación y desarrollo
- 5.2 Conocimiento del mercado
- 5.3 Atención y satisfacción del cliente
- 5.4 Planificación financiera
- 5.5 Experiencia
- 5.6 Comunicación interna
- 5.7 Diferenciación
- 5.8 Compromiso de los trabajadores
- 5.9 Reclutamiento y capacitación
- 5.10 Rentabilidad Financiera
- 5.11 Control de actividades



- 5.12 Descubrimiento de nuevos mercados
 5.13 Publicidad
 5.14 Visión
 5.15 Otro. Cuál _____
6. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?
 6.1 Micro (menos de 10)
 6.2 Pequeña (10 a 50)
 6.3 Otra. Cuál _____
7. ¿Con cuales departamentos o áreas cuenta su agencia?
 7.1 Administrativo
 7.2 Ventas
 7.3 Contabilidad
 7.4 Grupos
 7.5 Operativo
 7.6 Recursos Humanos
 7.7 Marketing
 7.8 Otro. Cuál _____
8. ¿Qué aspectos fueron tomados al momento de establecer los objetivos de su empresa?
 8.1 Satisfacción de las necesidades del cliente
 8.2 Servicio
 8.3 Calidad en productos
 8.4 Crecimiento de la empresa
 8.5 Conocimiento del mercado
 8.6 Planeación estratégica
 8.7 Recursos financieros
 8.8 Otro. Cuál _____
9. ¿Qué proceso utiliza para evaluar el cumplimiento de sus objetivos?
 9.1 Servicio post venta
 9.2 Fidelización
 9.3 Encuestas
 9.4 Otro. Cuál _____
10. ¿Invierte recursos para la creación de productos y servicios innovadores?
 10.1 Si
 10.2 No
11. ¿Cuál fue el último producto que lanzó al mercado?
 11.1 Camavales
 11.2 Productos ecológicos
 11.3 Logística académica
 11.4 Pasadías
 11.5 Paquetes internacionales
 11.6 Especializados en grupos
 11.7 Otro. Cuál _____
12. ¿Qué nuevos productos o servicios ofrece su agencia?
 12.1 Camavales
 12.2 Productos ecológicos
 12.3 Logística académica
 12.4 Pasadías
 12.5 Paquetes internacionales
 12.6 Especializados en grupos
 12.7 Otro. Cuál _____
13. ¿Con qué frecuencia su empresa ofrece nuevos productos o servicios?
 13.1 A diario
 13.2 Mensual
 13.3 Trimestral
 13.4 Semestral
 13.5 Otro. Cuál _____
14. ¿Cuenta con programas de capacitación?
 14.1 Si
 14.2 No
15. ¿En qué cursos, talleres o programas capacita a sus empleados?
 15.1 Ventas
 15.2 Productos nuevos
 15.3 Servicio al cliente
 15.4 Publicidad
 15.5 Otro. Cuál _____
16. ¿Con que frecuencia capacita a su personal?
 16.1 Bimensual
 16.2 Mensual
 16.3 Bimestral
 16.4 Trimestral
 16.5 Semestral
 16.6 Otro. Cuál _____
17. ¿En su agencia implementa usted el servicio Post-venta?
 17.1 Si
 17.2 No
18. ¿Cómo implementa el servicio post venta?
 18.1 Llamadas telefónicas
 18.2 Encuestas físicas
 18.3 Encuestas electrónicas
 18.4 Redes sociales
 18.5 Otro. Cuál _____
19. ¿Toma en cuenta felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamos para una mejor prestación de servicios?
 19.1 Si
 19.2 No



20. ¿Qué mejoras ha realizado con las sugerencias, quejas y reclamos?

- 20.1 Servicio
- 20.2 Tiempo
- 20.3 Medios de pago
- 20.4 Accesibilidad
- 20.5 Otro. Cuál _____

21. ¿Qué medios utiliza su empresa para darse a conocer?

- 21.1 Página web
- 21.2 Facebook
- 21.3 Twitter
- 21.4 Volantes
- 21.5 Folletos
- 21.6 Lugar de compra
- 21.7 Otro. Cuál _____

Factores Externos

Factores externos de una organización

Ámbito	Factor	Variables
Externo	F1. Aspectos Macroeconómicos	Inflación y Tasa de cambio
	F2. Gobierno	LOTTT y LOPCYMAT Impuesto Nacional SENAT e Impuesto Municipal SAMAT
	F3. Competencia	Énfasis en la competencia

22. ¿Qué factores externos cree usted que influyen en el crecimiento de su empresa?

- 22.1 Competencia
- 22.2 Competencia desleal
- 22.3 Impuestos
- 22.4 Otro. Cuál _____

23. ¿Cuál considera usted que es su principal competencia en el mercado?

- 23.1 Agencias por páginas web
- 23.2 Competencia desleal
- 23.3 Operadoras turísticas
- 23.4 Otro. Cuál _____

24. ¿Cuál es la ventaja competitiva o característica que diferencia a su agencia de las otras?

- 24.1 Servicio
- 24.2 Diversidad de productos
- 24.3 Operatividad de grupos
- 24.4 Innovación
- 24.5 Calidad de productos
- 24.6 Calidad en el servicio
- 24.7 Otro. Cuál _____

Preguntas Generales

25. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para mejorar el crecimiento de su empresa?

- 25.1 Servicio post venta
- 25.2 Calidad en el servicio
- 25.3 Innovación
- 25.4 Diversificación de destinos
- 25.5 Marketing
- 25.6 Otro. Cuál _____

26. ¿Cuál es el factor de éxito que está más fortalecido en su organización?

- 26.1 Nivel educativo
- 26.2 Experiencia
- 26.3 Factor humano
- 26.4 Entendimiento del mercado
- 26.5 Innovador y creativo
- 26.6 Capacidad directiva
- 26.7 Calidad (Atención y satisfacción del cliente)
- 26.8 Innovación
- 26.9 Tecnología
- 26.10 Marketing (Conocimiento del mercado)
- 26.11 Recursos financieros
- 26.12 Cultura (Comunicación interna)
- 26.13 Organización interna (Niveles jerárquicos)
- 26.14 Planificación estratégica
- 26.15 Otro. Cuál _____

27. ¿Cuál es el factor de éxito que debería fortalecer en su organización?

- 27.1 Nivel educativo
- 27.2 Experiencia
- 27.3 Factor humano
- 27.4 Entendimiento del mercado
- 27.5 Innovador y creativo
- 27.6 Capacidad directiva
- 27.7 Calidad (Atención y satisfacción del cliente)
- 27.8 Innovación
- 27.9 Tecnología
- 27.10 Marketing (Conocimiento del mercado)
- 27.11 Recursos financieros
- 27.12 Cultura (Comunicación interna)
- 27.13 Organización interna (Niveles jerárquicos)
- 27.14 Planificación estratégica
- 27.15 Otro. Cuál _____