FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

LAURA JIMENA ARÉVALO MARTIN

Trabajo de grado para optar al título de
Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Tunja
2015

FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

LAURA JIMENA ARÉVALO MARTIN

Trabajo de grado para optar al título de
Administradora de Empresas

Director: RAÚL HUMBERTO BAUTISTA
Mag. Administración de Empresas

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tunja
2015

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Tunja, 2015

DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz y la guía en cada uno de mis pasos, pues mi fe ha forjado la persona que soy hoy en día; alegre, sincera, fuerte, guerrera y con un espíritu emprendedor.

A mi madre, Ibeth Rocío, por ser el motor de mi vida y estar en cada uno de mis triunfos y derrotas; gracias mamá por acompañarme, ayudarme, darme fortaleza e impulsarme a seguir siempre adelante, para mirar la vida con ojos de amor.

A mi padre Henry y a mis hermanas Pamela, Viviana y Alejandra por aportar felicidad, compañía y sabiduría en mi andar por la vida, y ser quienes día a día vivencian conmigo maravillosos momentos.

A Pablo Andrés, mi compañero de vida, por llenar mis días de alegría, estar presente en cada una de mis luchas y brindarme su apoyo incondicional, su respeto y total cariño.

A Mayra, Andy, Camila, Andrea, Katerine y Vilma, por ser mis compañeras, amigas y confidentes de batallas.

Y a cada una de las personas que han estado en mi camino para aportarme felicidad, entusiasmo y fortaleza. Gracias hoy siempre por ser parte de mi vida; Dios los bendiga.

Laura Jimena Arévalo Martin, 2015

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios Todopoderoso por llenarme de amor y fortaleza para culminar un logro más de mi vida profesional; a Él toda mi honra y gloria hoy y siempre.

Ofrezco gratitud a mi familia, por estar conmigo y llenarme de felicidad, amor y compañía en cada momento de mi vida, brindarme palabras de apoyo y acogerme en sus más bellas oraciones.

A Pablo, mi compañero de vida, por animarme a continuar y hacerme ver lo valiosa que soy, por estar presente en mis luchas y compartir conmigo este camino que Dios nos ha regalado, gracias infinitas.

A mi tío José Leonidas, a mi primo Jose Luis y a Angelita, por acogerme en el más hermoso de los hogares, su corazón, y ser partícipes de este nuevo logro, muchas gracias.

A mi director de grado Raúl Humberto Bautista, a quien guardo gran respeto y admiración por ser un excelente maestro y un maravilloso ser humano, pues su apoyo en mi vida personal, académica y profesional ha sido de gran satisfacción.

Laura Jimena Arévalo Martin, 2015

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 11
1. TITULO 13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
2.1 Descripción de la empresa 14
2.2 Planteamiento del problema 14
2.3 Formulación del problema 18
2.4 Sistematización del problema 18
3. OBJETIVOS 20
3.1 Objetivo General 20
3.2 Objetivos Específicos 20
4. JUSTIFICACIÓN 21
5. MARCO DE REFERENCIA 22
5.1 Marco Teórico 22
5.2 Marco Conceptual 24
5.3 Marco Legal 26
5.3.1 Leyes, Decretos y Resoluciones 26
5.3.2 Normas Técnicas Sectoriales 29
6. METODOLOGÍA 31
6.1 Tipo de Investigación 31
6.2 Método de Investigación 31
6.3 Enfoque de la Investigación 31
6.4 Fuentes de Información 32
6.4.1 Fuentes Primarias 32
6.4.2 Fuentes Secundarias 32
6.4.3 Técnicas de recolección de información 32
6.4.4 Instrumentos de recolección de información 34
7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR 35

7.1 Caracterización de la empresa VIAJAR Y VIVIR 35
7.1.1 Historia 40
7.1.2 Estructura Organizacional 46
7.2 Diagnóstico organizacional 47
7.2.1 Entrevista a clientes de la empresa VIAJAR Y VIVIR. (Ver Anexo A). 47
7.2.2 Taller individual y grupal aplicado a los empleados de la empresa. (Ver Anexo B). 48
7.2.3 Descripción general de los principales competidores de VIAJAR Y VIVIR……. 48
7.2.4 Descripción global del problema.....52
7.2.5 Elaboración de la Matriz FODA 52
7.2.6 Planteamiento de estrategias ofensivas, de re-orientación, de ataque y de supervivencia, a partir del análisis de la matriz FODA. 55
7.2.7 Planteamiento de estrategias comerciales y de gestión a partir del análisis FODA o DOFA. 58
7.3 Misión y visión de la empresa VIAJAR Y VIVIR 68
7.4 Filosofía organizacional.....69
7.4.1 Valores organizacionales.....69
7.4.2 Principios organizacionales 69
7.5 Objetivos organizacionales: estratégicos y tácticos 70
7.6 Políticas organizacionales.....74
7.6.1 Políticas generales 74
7.6.2 Políticas específicas 74
8. CONCLUSIONES 76
9. RECOMENDACIONES.....78
BIBLIOGRAFÍA 79

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Funciones generales de los niveles organizacionales de Viajar y Vivir....46

Tabla 2. Análisis del entorno competitivo de Viajar y Vivir……..…...48

Tabla 3. Análisis de la competencia frente a producto, precio, comunicación, distribución y servicio post-venta……...50

Tabla 4. Matriz FODA de la empresa Viajar y Vivir……..……...53

Tabla 5. Estrategias FO, DO, FA y DA a partir de la matriz FODA.……....55

Tabla 6. Matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión - Debilidades.....58

Tabla 7. Matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión - Amenazas…….....61

Tabla 8. Matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión - Oportunidades……..63

Tabla 9. Matriz consolidada de objetivos, estrategias, tácticas y responsables….65

Tabla 10. Objetivos, estrategias y tácticas de la empresa Viajar y Vivir…….....70

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Ubicación de la empresa VIAJAR Y VIVIR....……..….....16

Figura 2. Organigrama de la empresa VIAJAR Y VIVIR ...…….……...17

Figura 3. Cantidad de agencias de viajes según RNT a febrero de 2015……36

Figura 4. Cantidad de agencias de viajes por departamentos según RNT a febrero de 2015……..…….37

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Entrevista a aplicarse a clientes de la empresa VIAJAR Y VIVIR...……81

Anexo B. Talleres para la formulación de la plataforma estratégica...……..….109

Anexo C. Manual de funciones Gerente General……..…122

Anexo D. Manual de funciones Director Comercial……..…….125

Anexo E. Manual de funciones Asistente Administrativo……..128

INTRODUCCIÓN

La plataforma estratégica es de vital importancia para cualquier tipo de organización, pues le ayuda a identificar ciertos aspectos que influyen en su ciclo de vida, como podrían ser los siguientes: la razón por la cual ha sido creada, qué producto y/o servicio ofrece, cuáles son sus puntos fuertes y débiles tanto interna como externamente, qué actividades realiza mejor, cuáles otras podría cambiar, cómo se adaptaría a los cambios del entorno, qué funciona y qué está fallando, cuál es su objetivo principal, entre muchos otros.

De igual modo, la implementación de la plataforma estratégica, permite que tanto los miembros de la organización, como los clientes, proveedores, y cada una de las personas que se involucren con ésta, sientan identidad y pertenencia con la organización, logrando así una visión compartida a futuro, por medio de la implementación de estrategias estructuradas y eficaces, que le permitan alcanzar los logros propuestos, para satisfacción del personal de la empresa y de los clientes.

El presente trabajo tendrá como parte inicial aspectos generales de la investigación como lo son la descripción y el planteamiento del problema, el objetivo principal del mismo, que se encuentra enfocado en formular la plataforma estratégica para la empresa de turismo VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá, que permitirá la identificación de la organización dentro del mercado regional y competitivo en el sector turismo, principalmente en la ciudad de Bogotá.

Igualmente, se especificará el marco referencial, que contendrá las generalidades de la empresa a estudiar, un marco conceptual con el vocabulario acorde al tema a tratar, y las leyes, decretos y resoluciones que rigen el sector turismo en Colombia, desde el año 1990 a la actualidad.

Además de lo anterior, el trabajo presentará la metodología de investigación, dentro de la cual se contemplará el tipo de estudio, el método de investigación y las fuentes de información, que facilitarán la identificación del tipo de variables y la recolección correcta y óptima de la información necesaria para la formulación de la plataforma estratégica.

Finalmente, se presentará el diagnóstico estratégico detallado de la organización, con el fin de conocer su historia, su trayectoria y su estructura organizacional, además de aspectos fundamentales como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa VIAJAR Y VIVIR actualmente.

1. TITULO

“Formulación de la plataforma estratégica para la empresa VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá”.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la empresa

La agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR es una empresa de servicios de turismo, fundada en el año 1997 en la Capital colombiana, constituida legalmente de acuerdo con las disposiciones exigidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Cuenta con Registro Nacional de Turismo N° 9206 y NIT. 900.009.510-0; el centro de operaciones de la empresa es en la carrera 13 # 60-86 - oficina 405 de Bogotá DC.

A partir de su fecha de creación, la intención de la empresa ha sido dar una respuesta al deseo de muchos colombianos aventureros de conocer los hermosos paisajes que tiene el país, de manera que logren crear identidad y pertenencia con la patria colombiana.

2.2 Planteamiento del problema

Colombia es un país que cuenta con una gran diversidad de paisajes que inspiran de forma increíble a quien reside o se encuentra de visita. Es un país tan exótico en fauna, que ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en variedad de especies de aves, anfibios, reptiles, mamíferos y animales marinos; cuenta con un gran número de especies en flora debido a la variedad de climas, lo que permite que infinidad de plantas tengan las condiciones adecuadas para sobrevivir. Por si fuera poco, su riqueza natural de minerales, recursos renovables y no renovables, su diversidad de climas y culturas con gente alegre y amable, y el gran número de lugares exóticos, encantadores, ancestrales y maravillosos, hacen de este país un atractivo turístico para quien pisa el terreno colombiano.

"El turismo (…) se puede definir como el fenómeno resultante de una red de impactos socioeconómicos, culturales y ambientales generado por el desplazamiento y permanencia temporal de personas que, teniendo entre otros motivos, la recreación y el descanso, visitan lugares que ofrecen bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo" (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; 2011, 5 de septiembre).

En los últimos años, Colombia ha tenido un desarrollo económico importante en el sector del turismo, lo que ha llevado al país a ser un destino turístico preferido por extranjeros de todo el mundo; esto queda demostrado en las cifras que presenta el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en cada uno de sus informes año tras año, y la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras) del país.

Según Confecámaras (2013), el turismo en Colombia creció 4.2% a primer semestre de 2013; además de ello, se dice que las empresas del sector turístico en Colombia, tienen un ciclo de vida de 28 años en promedio, superando el promedio de otros sectores. Por otra parte, el ingreso de viajeros no residentes al país por medios aéreos, marítimos y terrestres, incrementó en un 10% aproximadamente durante el año 2012.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015), para el año 2014, las cifras en el sector turismo aumentaron progresivamente, con un 11,9% respecto al año inmediatamente anterior (2013), lo que equivale a un total de 4'192.742 llegadas de visitantes no residentes. Para el mes de enero de 2015, el turismo receptivo total ascendió a 249.352 llegadas, con un crecimiento de 6,2% frente a enero de 2014, con un total de 234.851 llegadas.

Dado que el turismo mundial está creciendo continuamente, Colombia no puede quedarse atrás, por el contrario, debe hacer frente a la situación y entender que es casi una obligación que en el país se promuevan planes y productos turísticos, con el fin de aumentar la demanda de viajeros nacionales y extranjeros, que permitan continuo crecimiento en el sector, y por ende en el país.

Así mismo, y teniendo en cuenta que Colombia es un atractivo turístico de preferencia por los viajeros del mundo y que el sector turismo está en crecimiento continuo, la agencia VIAJAR Y VIVIR, pretende dar a conocer cada uno de los lugares más significativos de la región, fortaleciendo así la identidad y la cultura que caracteriza nuestro país.

VIAJAR Y VIVIR se encuentra ubicada en la carrera 13 N° 60-86 oficina 405 de la ciudad de Bogotá, lugar en el cual realiza sus principales actividades de gestión, organización, planeación, control, cotización, confirmación y negociación de los diferentes planes turísticos ofrecidos en el mercado.

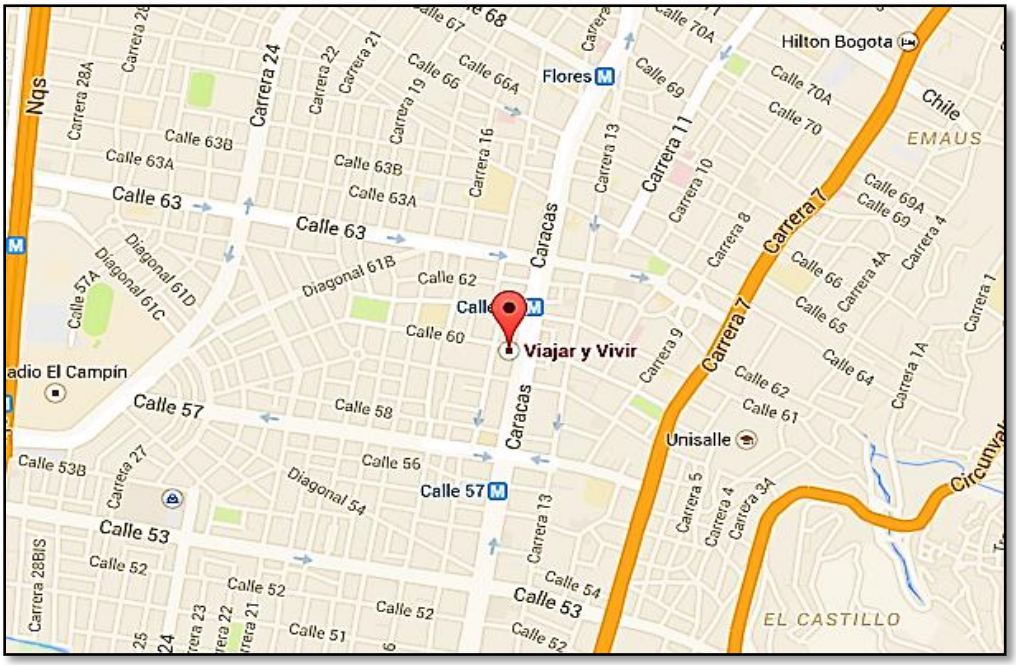

Figura 1. Ubicación de la Empresa VIAJAR Y VIVIR
Fuente: Google maps (2015). Viajar y Vivir.

VIAJAR Y VIVIR cuenta con un total de cuatro (4) empleados, quienes se encuentran distribuidos en tres niveles organizacionales, representados en el siguiente organigrama:

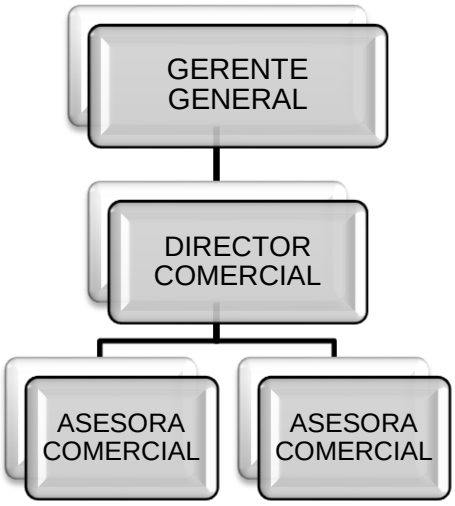

Figura 2. Organigrama de la empresa VIAJAR Y VIVIR
Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2015

Según el Gerente General de la organización, al ser una empresa familiar, resulta mejor contratar personal externo que preste los servicios adicionales de apoyo en cada una de las actividades que la empresa lo requiera, a cambio de aumentar su planta de personal, pues esto último le haría incurrir en mayores gastos.

La empresa actualmente tiene un gran número de clientes, los cuales se encuentran catalogados dentro de las siguientes subdivisiones:

- Clientes individuales o directos
- Clientes Corporativos
- Clientes indirectos

Además, VIAJAR Y VIVIR ha posicionado su nombre en el mercado del turismo a través del tiempo; agencia de viajes que a su vez se caracteriza por

inculcar en sus trabajadores y clientes, una conciencia de responsabilidad social con el medio ambiente, que permita aportar bienestar y calidad de vida a quienes se relacionen con las actividades de la organización.

¿Cuál era el problema? VIAJAR Y VIVIR es una empresa de largo trayecto, que cuenta con clientes potenciales y un mercado amplio en el sector turismo principalmente en la ciudad de Bogotá; sin embargo, la organización no contaba con la plataforma estratégica adecuada que le ayudara a definir y dar respuesta a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para dónde vamos?, establecer los objetivos de la empresa, además de los valores y principios bajo los cuales operaría.

Esta plataforma estratégica permitió que la empresa reconociera en dónde se encontraba y para dónde iba; así mismo, ayudó en la consecución de sus objetivos organizacionales, al crecimiento de la misma, y a la eficiencia y eficacia en la prestación de su servicio.

2.3 Formulación del problema

De acuerdo con el planteamiento anterior, se pudo definir el problema que enfrentaba la empresa de la siguiente manera:
¿Cuál es la plataforma estratégica para la empresa VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá?

2.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera encaminar la trayectoria histórica de la empresa y su estructura organizacional para realizar la caracterización de la misma?

- ¿Cómo recolectar información acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa VIAJAR Y VIVIR actualmente?
- ¿De qué manera plantear la misión y la visión para la empresa?
- ¿Cómo proponer la filosofía organizacional?
- ¿Qué objetivos organizacionales, estratégicos y tácticos plantear para que la empresa preste un excelente servicio?
- ¿Qué políticas organizacionales formular de manera que rijan las actividades de la organización?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Formular la plataforma estratégica para la empresa VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una caracterización de la empresa VIAJAR Y VIVIR, con el fin de conocer su historia, su trayectoria, su estructura organizacional, entre otros factores.
- Presentar un diagnóstico organizacional que permitirá conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Viajar y Vivir actualmente.
- Plantear la misión y la visión para la empresa.
- Proponer la filosofía organizacional, conformada por los principios y valores de la empresa.
- Plasmar los objetivos organizacionales, estratégicos y tácticos que la empresa llevaría a cabo, para prestar un excelente servicio.
- Formular las políticas organizacionales que regirán a la organización.

4. JUSTIFICACIÓN

VIAJAR Y VIVIR es una empresa de servicios constituida legalmente, posicionada en el sector turismo, principalmente de la ciudad de Bogotá, con clientes potenciales y un amplio mercado; sin embargo, no contaba con el adecuado direccionamiento estratégico que le permitiera sintetizar su propia plataforma estratégica a fin de encaminar la organización a la prestación de un mejor servicio.

Por lo anterior, el estudio que se realizó en la empresa VIAJAR Y VIVIR le sirvió para identificar y establecer los lineamientos, objetivos y principios por los cuales se regiría la organización; lo cual constituyó la plataforma estratégica de la misma.

El presente trabajo tuvo como objetivo principal formular la plataforma estratégica para la empresa VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá, por medio de la identificación de la trayectoria de la organización, las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta, el posicionamiento dentro del sector, las principales actividades que lleva a cabo, el mercado objetivo, entre otras, de manera que ésta pudiera plasmar los aspectos fundamentales de las estrategias de la compañía para la prestación del servicio con eficacia y calidez.

Por otra parte, la presente será útil para el desarrollo de futuras investigaciones, pues permitirá conocer y entender el porqué de una organización, resaltando la importancia de implementar una plataforma estratégica bien estructurada, fundamentada y determinante, que logre la identificación de roles por parte de cada uno de los departamentos de la empresa, entre lo que podemos destacar las actividades, las funciones, las estrategias, los objetivos, y la visión compartida de la organización.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Marco Teórico

Para la empresa VIAJAR Y VIVIR, la implementación de la plataforma estratégica fue fundamental, puesto que ayudará al buen desarrollo y óptimo funcionamiento de la organización, permitiendo alcanzar los objetivos y metas propuestos para obtener el éxito deseado; por ello, se tomó como base teórica lo escrito por los siguientes autores:

Según David (2003), la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones de una empresa, a través de las funciones realizadas, que le permita alcanzar sus objetivos. La dirección estratégica está centrada en la integración de cada una de las áreas de la empresa, incluyendo la gerencia general, de manera que se logre el éxito de la empresa.

Dada la cita anterior, el término de dirección estratégica fue aplicado en la investigación, puesto que permitió integrar todos los departamentos de la organización, logrando sinergia en el equipo, una visión compartida y la orientación de la misma.

Por otro lado, uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta dentro de una empresa, es que, cuando se busca el continuo crecimiento y la total satisfacción de la demanda, se debe implementar un factor innovador ya sea en los procesos, en el servicio y atención al cliente o en los trabajadores, por medio de estrategias internas y externas, que logren hacerla diferente de las demás organizaciones, de manera que brinde a sus clientes el mejor producto y/o servicio.

Es por lo anterior, que VIAJAR Y VIVIR está en la búsqueda de dicho factor diferenciador que permita el reconocimiento de la misma por parte de sus clientes, trabajadores y demás involucrados con la organización; por ello, se hace necesario tener en cuenta la teoría de Michael Porter que trata la ventaja competitiva como el factor innovador y diferenciador para una empresa dentro de un mercado cualquiera; así, nos remitimos a las palabras del autor:

Según Porter (2010),

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

Como bien da a conocer Peter Drucker en su libro "*The practice of management*", el gerente es el elemento dinámico y que da vida a todo negocio; así pues, una de las finalidades de la empresa VIAJAR Y VIVIR, es tener claro el rol del gerente como líder y guía de la organización; de manera que la investigación se basó también en la documentación que presenta el autor a continuación:

Según Drucker (2007), la finalidad de toda empresa es crear un cliente, pues los mercados son creados por hombres de negocios. El cliente incluso, pudo tener la necesidad antes de que le fuera ofrecida la manera para satisfacerla; por ello, solamente cuando los hombres de negocios convierten sus acciones en demanda efectiva, se crea un cliente, un mercado.

Otro autor a resaltar, pero no menos importante que los demás, es Humberto Serna, quien destaca el valor y la importancia de gerenciar una

empresa de forma estratégica, basando su razón de ser en aquellos factores internos y externos que afectan a la organización; así:

> Serna (2008), dice:
>
> La planeación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

5.2 Marco Conceptual

- **Amenazas**. “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 2008, p. 31).
- **Debilidades**. “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 2008, p. 31).
- **Diagnóstico estratégico**. “Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

  El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura organizacional y su concordancia con los principios corporativos” (Serna, 2008, p. 133).
- **Direccionamiento estratégico**. “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia dónde van, es decir hacer definido su direccionamiento estratégico.

  El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” (Serna, 2008, pp. 58-59).
- **Estrategias organizacionales**. “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de

cada unidad de trabajo, y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico" (Serna, 2008, p. 32).

- **Fortalezas**. "Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución" (Serna, 2008, p. 31).
- **Misión**. "Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala ñas prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional" (Serna, 2008, p. 201).
- **Objetivos organizacionales**. "Los objetivos organizacionales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa" (Serna, 2008, p. 31).
- **Oportunidades**. "Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrán facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada" (Serna, 2008, p. 31).
- **Principios corporativos**. "Son el conjunto de valores y creencias que guían e inspiran la vida de una organización o área; son la definición de la filosofía empresarial" (Serna, 2008, p. 31).

  "Los principios corporativos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional" (Serna, 2008, p. 20).

- **Turismo:** “Fenómeno resultante de la coincidencia inmediata o mediata de diversos factores que se generan por el desplazamiento temporal de personas, que teniendo entre otros motivos, la recreación y el descanso, visitan lugares diferentes al de su domicilio habitual e intercambian por dinero, bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo.” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; 2011).
- **Valores corporativos**. “Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma” (Serna, 2008, p. 116).
- **Visión**. “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro” (Serna, 2008, p. 213).

5.3 Marco Legal

A continuación se presenta un histórico que relaciona la principal normatividad bajo la cual se regulan y reglamentan todas las actividades relacionadas con el turismo en Colombia desde el año 1990 a 2015; adicional a ello, se darán a conocer las Normas Técnicas Sectoriales más importantes para las agencias de viajes, dadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

5.3.1 Leyes, Decretos y Resoluciones

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015), declara:

- **1990:** Ley 32 de 1990. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Agentes de Viajes.
- **1994:** Decreto 1095 de 1994. Por el cual se adopta el Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo.
- **1996:** Ley 300 de 1996. Por el cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
- **1997:** Decreto 1075 de 1997. Por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.

  Decreto 504 de 1997. Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo.
- **2000**: Decreto 2194 de 2000. Por el cual se modifica el plazo para la actualización del Registro Nacional de Turismo

  Sentencia C-697 de 2000. Derecho a ejercer profesión u oficio / libertad de empresa. Agente de viajes y Turismo.
- **2001**: Decreto 1825 de 2001. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los guías de turismo.
- **2002**: Resolución 0049 de 2002. Por la cual se establecen las tarifas de inscripción del Registro Nacional de Turismo.
- **2005**: Resolución 1622 del 2 de agosto de 2005. Por la cual se adopta el Manual de Señalización Turística Peatonal.
- **2006**: Ley 1101 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

- **2007**: Decreto 1782 del 23 de mayo de 2007. Por medio del cual se reglamenta el Impuesto con destino al turismo.
- **2008**: Resolución 0727 del 31 de marzo de 2008. Por lo cual se definen los criterios para el manejo de los recursos del Fondo de Promoción Turística contemplados en la Ley 1101 de 2006.
- **2010**: Decreto 2438 de 2010. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos.
- **2011**: Resolución 4896 del 7 de diciembre de 2011. Por la cual se establecen los requisitos para la actualización de la inscripción de los Guías de Turismo en el Registro Nacional de Turismo.

  Resolución 0557 de 23 de febrero de 2011. Por la cual se crea el Comité Nacional de Turismo y se dictan otras disposiciones.

  Resolución 2349 del 29 de junio de 2011. Por la cual se crea el Comité de Capacitación y Formación Turística y se dictan otras disposiciones.
- **2012**: Ley 1558 de 2012. Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- **2013**: Decreto 2646 de 2013. Por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para servicios turísticos

  Decreto 1873 de 2013. Por el cual se reglamentan las funciones del Consejo Superior de Turismo y de dictan otras disposiciones

Decreto 1591 de 2013. Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Consultivo de la Industria Turística

- **2014**: Decreto 1903 de 2014. "Por el cual se reglamenta la devolución del Impuesto sobre las ventas a los turistas extranjeros no residentes en Colombia por la compra de bienes en el territorio nacional y a los visitantes extranjeros no residentes en Colombia por la compra de bienes gravados, realizadas en las Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo".

  Resolución 2804 de 2014. "Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística".
- **2015**: Resolución 148 de 2015. Por la cual se reglamente el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.

5.3.2 Normas Técnicas Sectoriales

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014), declara:

- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 001. Reservas en agencias de viajes, 2002.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 002. Atención al cliente en agencias de viajes, 2014.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 003. Infraestructura en agencias de viaje, 2002.

- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 004. Diseño de paquetes turísticos en agencias de viajes, 2003.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 005. Norma de competencia laboral. Asesoría y venta de servicios y paquetes turísticos satisfaciendo las necesidades del cliente y contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa, 2004.
- Norma técnica Sectorial NTS – AV 006. Norma de competencia laboral. Dirigir el área comercial en agencias de viajes, 2014.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 007. Norma de competencia laboral. Dirigir el área administrativa en agencias de viajes, 2014.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 008. Norma de competencia laboral. Dirigir el área financiera en agencias de viajes. Bogotá: ICONTEC, 2006.
- Norma técnica Sectorial NTS – AV 009. Calidad en la prestación del servicio de transporte turístico terrestre automotor. Requisitos normativos, 2007.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 010. Requisitos para la operación de actividades de rafting en turismo de aventura, 2007.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 011. Requisitos para la operación de actividades de Rapel en turismo de aventura, 2007.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 012. Requisitos para la operación de actividades de espeleología recreativa en turismo de aventura, 2008.
- Norma Técnica Sectorial NTS - AV013. Requisitos para la operación de actividades de Parapente en turismo de aventura, 2010.
- Norma Técnica Sectorial NTS – OPC 001. Operación de Congresos, Ferias y Convenciones. Requisitos de Servicio. 2009

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Investigación

Este proyecto se trabajó sobre el tipo de estudio descriptivo, puesto que se identificaron actitudes, situaciones y hábitos, por medio de la descripción de actividades, elementos, características y procesos específicos del tema en estudio dentro de la empresa VIAJAR Y VIVIR, que sirvieron de soporte para la formulación de la plataforma estratégica. Al ser una investigación formal y estructurada, se facilitó el análisis de los datos en forma cualitativa, para profundizar en el desarrollo de la investigación y el análisis de la información.

6.2 Método de Investigación

La investigación se realizó mediante el método inductivo, que consiste en un "proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican los fenómenos estudiados" (Rodríguez, 2005, p. 29).

Para el caso de VIAJAR Y VIVIR, se partió del estudio de aspectos particulares de la empresa mediante la observación, la clasificación de la información y el estudio de la misma, para construir así, un marco general de la situación en mención.

6.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo, que se refiere a un tipo de investigación que "produce hallazgos a los que no se llega por medio de

procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional" (Strauss y Corbin, 2002, pp. 19-20); por lo tanto, la información se recolectó con base en la observación y la aplicación de entrevistas y talleres en grupo.

6.4 Fuentes de Información

6.4.1 Fuentes Primarias

Como fuentes primarias, se tomaron los empleados de la organización y los clientes de ésta, con el fin de consolidar la percepción interna y externa de la empresa en el mercado del turismo. Se obtuvo también información por medio de documentación de la misma organización como lo son las bases de datos, los sistemas de información, y archivos en general.

6.4.2 Fuentes Secundarias

Se recurrió a la información encontrada en libros de diferentes autores, publicaciones, tesis, artículos científicos, revistas, páginas web con contenido a cerca del tema de investigación, entre otras.

6.4.3 Técnicas de recolección de información

Las técnicas cualitativas tienen por objeto reunir un conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. Además, dichas técnicas sirven para analizar e interpretar datos mediante la observación de lo que las personas hacen y dicen.

Para el caso del presente estudio, se emplearon como técnicas cualitativas la aplicación de talleres de grupo (ANEXO A) a los cuatro (4) empleados que conforman la organización, los cuales se realizaron de forma individual y grupal, y la entrevista personal a varios de los clientes de VIAJAR Y VIVIR, escogidos a conveniencia del investigador, debido a que la empresa cuenta con un gran número de clientes, los cuales se encuentran catalogados dentro de las siguientes subdivisiones:

- Clientes individuales o directos: Son aquellas personas que se interesan en el servicio que ofrece la empresa, de manera que están dispuestos a adquirirlo.

  Actualmente, a abril del año 2015, en las bases de datos de la empresa se encontraron registrados un total de 3695 clientes de los cuales un 85% aproximadamente, son colombianos, y los demás extranjeros.

- Clientes Corporativos: Son empresas a las cuales se les ofrece el servicio, y que voluntariamente acceden a tomarlo; usualmente son clientes con pedidos a gran escala. Actualmente, VIAJAR Y VIVIR cuenta con aproximadamente 20 clientes corporativos conformados por empresas colombianas y del extranjero, entre las cuales podemos destacar: SENA, Universidad Distrital, Universidad Externado de Colombia, Éxito, Compensar, Carvitur Perú, entre otras.

- Clientes indirectos (Convenios): Son aquellas personas que adquieren los servicios de la empresa por medio de terceros externos; en este caso, son muy usuales los convenios. Como ejemplo, VIAJAR Y VIVIR tiene un convenio con el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá; dicha organización remite a la empresa VIAJAR Y VIVIR proyectos de rutas con más de cuarenta (40) colegios del Distrito, en los cuales los servicios son prestados por la empresa en mención, a los miembros de las Instituciones que lo requieran.

Además de lo anterior, se utilizó la técnica de observación, por medio de la cual se pudo evidenciar el funcionamiento, trayectoria, crecimiento y estado actual de la empresa en estudio.

6.4.4 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información de los cuales se hizo uso fueron los siguientes: guion estructurado a los clientes de la empresa y cuestionario de matriz DOFA en forma individual y colectiva a los empleados de VIAJAR Y VIVIR.

7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

7.1 Caracterización de la empresa VIAJAR Y VIVIR

Las agencias de viajes son indispensables en el Sector, debido a que actúan como intermediarias mediante la prestación de diferentes servicios turísticos; por lo cual, según el Artículo 85° de la Ley 300 de 1996 y el Artículo 1 del Decreto 502 de 1997 del Congreso de la República de Colombia, las agencias de viajes se clasifican en:

- Agencias de viajes y turismo:

Según la Delegatura de Protección de la Competencia (2012), entre las principales actividades que realizan las agencias de viajes y turismo se encuentra la organización, reservación y venta de planes o paquetes turísticos, la promoción del turismo receptivo nacional e internacional y la asesoría a los viajantes acerca de la documentación que requieren para cada destino y plan turístico; dado lo anterior, éstas agencias cobran una comisión establecida de antemano por la Aeronáutica Civil, ya que su papel también es el de funcionar como intermediario.

- Agencias de viajes operadoras:

Según la Delegatura de Protección de la Competencia (2012), las principales actividades que lleva a cabo cualquier agencia de viajes operadora incluye la logística y organización de planes turísticos, los cuales son operados por ellos mismos, ya que éstas agencias cuentan con un equipo comercial que brinda sus propios servicios de transporte y guianza, ésta última dada por personal inscrito en el Registro Nacional de Turismo; además, promueven el turismo receptivo nacional.

- Agencias de viajes mayoristas:

Según la Delegatura de Protección de la Competencia (2012), dentro de las actividades más importantes que llevan a cabo las agencias de viajes mayoristas se encuentra la organización de programas turísticos tanto a nivel nacional como internacional con la respectiva reserva de alojamiento y otros servicios adicionales, de manera que sean ejecutados por agencias de viajes y turismo. De otro lado, promueven viajes hacia Colombia, el cual es conocido como turismo receptivo o de extranjeros, que es llevado a cabo por las agencias de viajes operadoras del país.

Ahora bien, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo "Anato", realizó un estudio a febrero de 2015, que señala las siguientes cifras:

Tipo de prestador		Part. %
Agencias de Viajes Mayorista	314	5,81%
Agencia de Viajes Operadora	1.701	31,48%
Agencia de Viajes y Turismo	3.388	62,71%
Total general	5.403	100,0%

Figura 3. Cantidad de agencias de viajes según RNT a febrero de 2015.

Fuente: Confecámaras (2015). Cálculos Anato con base de datos RNT febrero 2015.

En la figura anterior, se puede evidenciar que la mayoría de agencias de viajes colombianas constituidas son de tipo "Viajes y turismo" con 3.388, seguida de 1.701 agencias de viajes operadoras, y en último lugar las agencias de viajes mayoristas con 314, para un total de 5.403 a febrero de 2015 inscritas en el Registro Nacional de Turismo en Colombia.

Asimismo, Anato presenta detalladamente el número de agencias de viajes con RNT que componen cada uno de los departamentos de Colombia en el sector turismo de acuerdo a su clasificación, lo cual se evidencia en la siguiente figura:

Departamento / Municipio	Agencias Mayoristas	Agencias Operadoras	Agencias Viajes y Turismo	TOTAL	Part. %
BOGOTÁ	156	299	992	1447	26,78%
ANTIOQUIA	38	180	488	706	13,07%
VALLE DEL CAUCA	42	131	344	517	9,57%
SANTANDER	14	115	285	414	7,66%
MAGDALENA	1	162	83	246	4,55%
QUINDÍO	3	129	57	189	3,50%
BOLÍVAR	12	91	85	188	3,48%
CUNDINAMARCA	3	72	95	170	3,15%
TOLIMA	3	49	106	158	2,92%
NORTE DE SANTANDER	7	40	103	150	2,78%
RISARALDA	11	44	88	143	2,65%
ATLÁNTICO	7	30	89	126	2,33%
META	3	49	60	112	2,07%
HUILA	0	45	62	107	1,98%
CALDAS	3	41	49	93	1,72%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	2	45	39	86	1,59%
NARIÑO	1	20	60	81	1,50%
AMAZONAS	2	36	38	76	1,41%
BOYACÁ	2	35	38	75	1,39%
CHOCO	1	9	42	52	0,96%
CAUCA	0	11	35	46	0,85%
CASANARE	1	6	30	37	0,68%
GUAJIRA	0	11	22	33	0,61%
CÓRDOBA	1	4	24	29	0,54%
CAQUETÁ	0	9	13	22	0,41%
VICHADA	0	15	6	21	0,39%
SUCRE	0	6	14	20	0,37%
CESAR	1	2	14	17	0,31%
PUTUMAYO	0	7	10	17	0,31%
ARAUCA	0	3	12	15	0,28%
GUAINÍA	0	3	2	5	0,09%
GUAVIARE	0	2	2	4	0,07%
VAUPÉS	0	0	1	1	0,02%
TOTAL GENERAL	**314**	**1701**	**3388**	**5403**	**100%**

Figura 4. Cantidad de agencias de viajes por departamentos según RNT a febrero de 2015.

Fuente: Confecámaras (2015). Cálculos Anato con base de datos RNT febrero 2015.

Dada la información anterior, VIAJAR Y VIVIR es una Agencia de Viajes Operadora familiar que se dedica a ofrecer planes turísticos tanto en territorios nacionales como internacionales, los cuales son organizados, programados y

operados directamente por ellos, mediante la prestación sus servicios de transporte y guías turísticos capacitados, inscritos en el RNT.

Esta empresa fue fundada el 18 de agosto del año de 1997 por José Leonidas Arévalo, un hombre con deseos por dar a conocer las grandes riquezas, los imponentes paisajes y los lugares más exóticos de nuestra Colombia, La empresa se encuentra legalmente constituida bajo Registro Nacional de Turismo Nº 9206 y NIT. 900.009.510-0 de acuerdo con las disposiciones exigidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia; su centro de operaciones está ubicado en la carrera 13 # 60-86 oficina 405 en Bogotá D.C., ciudad desde la cual la empresa toma rumbo a los diferentes destinos turísticos tanto a nivel nacional como internacional.

Ahora bien, dado el crecimiento del sector turismo en Colombia a través del tiempo, los clientes de VIAJAR Y VIVIR se encuentran segmentados en tres categorías:

- Clientes directos: Son aquellas personas que continuamente se interesan en los planes turísticos ofrecidos por la agencia y lo adquieren. Aproximadamente un 85% de los clientes directos de la empresa son colombianos, y el número restante, son extranjeros; de allí que VIAJAR Y VIVIR también se dedique al turismo receptivo.

- Clientes Corporativos: Son empresas a las cuales se les ofrecen diferentes paquetes turísticos y que voluntariamente acceden a tomarlo; por lo general son planes turísticos de gran acogimiento.

- Clientes indirectos: Son aquellas personas que adquieren los servicios de la empresa por medio de convenios o terceros externos que refieren a VIAJAR Y VIVIR como agencia de viajes con calidad y buen servicio.

Sin embargo, el mercado objetivo de esta agencia de viajes son los clientes directos y los corporativos (aun cuando prestan sus servicios a usuarios indirectos), debido a la gran acogida y movimiento que tiene la prestación de servicios turísticos a este segmento del mercado, sin olvidar que son estos clientes quienes están dispuestos a adquirir los diferentes planes ofrecidos y pagar por ello.

Por otro lado, el objetivo principal de la agencia de viajes, es mostrar los más bellos lugares de la geografía colombiana, para que todos los ciudadanos podamos identificarnos con el país, disfrutar de sus encantadores paisajes y a la vez logremos trascender dicho conocimiento a las siguientes generaciones y a los ciudadanos extranjeros, promoviendo a la vez el cuidado y la conservación del medio ambiente, razón por la cual el enfoque de VIAJAR Y VIVIR es el turismo ecológico o ecoturismo.

Cabe aclarar que no solo Colombia es apetecida como atractivo turístico; por esta razón, la empresa también ha optado por ampliar su portafolio de servicios en diferentes líneas o categorías, para llevar grupos aventureros y de expedición al exterior. Así pues, entre los destinos nacionales e internacionales que la agencia ofrece hoy en día se encuentran los siguientes:

- Al interior de Colombia: Todos los departamentos del país; Amazonas, Antioquia, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés y Vichada, a excepción de Caquetá, Putumayo y Arauca por motivos de seguridad con los viajeros, ya que las últimas tres zonas mencionadas no se encuentran en las mejores condiciones de seguridad pública.

- Fuera de Colombia: Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Isla Gorgona, México, Panamá y Perú, y entre los próximos destinos a visitar se encuentra Brasil, Cuba, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y por último Europa, empezando por España, Francia e Italia.

VIAJAR Y VIVIR realiza la elección de los destinos a visitar, de acuerdo a las solicitudes que manifiestan los clientes por medio de correos electrónicos, sugerencias personales a los miembros de la organización o llamadas telefónicas, con el fin de escuchar y atender los intereses de los usuarios, de manera que se sientan satisfechos con los servicios prestados, y sean éstas, algunas de las razones por las cuales quieran viajar nuevamente con la agencia y por ende, recomendarla a otros.

7.1.1 Historia

La idea de fundar VIAJAR Y VIVIR nació entre 1995 y 1997, bajo la idea de un grupo de dieciocho (18) amigos con amplia experiencia de más de 10 años en la organización de excursiones, entre los cuales se destacaba el conocimiento de diferentes lugares de Colombia y el profesionalismo como guía de José Leonidas Arévalo, quien es actualmente gerente y líder de nuestra organización; así que sus ganas de llevar a cabo el proyecto lo llevaron a consolidar la agencia de viajes operadora con el fin de cumplir su sueño de VIAJAR, y al mismo tiempo, VIVIR; de allí que el nombre de la empresa sea VIAJAR Y VIVIR.

Este grupo estudió el comportamiento del sector turismo con el análisis de unas cuantas agencias que ya operaban, por lo cual establecieron que una de las necesidades era ofrecer un turismo de mejor calidad en cuanto a servicios de transporte, alojamiento y diversidad de destinos, los cuales no habían sido contemplados antes por otras organizaciones de turismo. En Enero de 1997, este

grupo de amigos tomó la decisión de crear la empresa como “persona natural” con un solo empleado; por lo cual, se realiza una primera programación de servicios, y la publicidad de la misma a las primeras personas interesadas en tomar dichos servicios. Sin embargo, la información se expande tan rápidamente por medios masivos de comunicación, que los clientes empiezan a aumentar desmesuradamente.

Dado que la empresa inició en un ambiente familiar, las llamadas eran atendidas telefónicamente desde la casa del señor Leonidas Arévalo; no obstante, llega el momento en que las necesidades de crecimiento de la empresa son tan grandes, que algunos clientes notan la ausencia de una presencia legal e institucional, por lo cual, se hizo necesaria la cancelación de varios contratos. Esto obligó a que en el año de 1997, se diera apertura a la primera oficina y a la constitución como empresa legal ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

En un comienzo, la empresa se enfocó en la operación de actividades de turismo especializado como el ecoturismo y las caminatas, consolidando así, paquetes turísticos y poco a poco nuevos destinos de viaje; lo que dio pasó a que a finales de 1997 se contratara la primera persona encargada de atención al público, quien se encargaba de la realización de inscripciones a las diferentes actividades programadas, y generaba contacto con nuevos clientes.

Sin embargo, la Ley 300 de 1996, norma que estableció la estructura general de la organización, planeación y operación de las actividades turísticas, llevó a VIAJAR Y VIVIR a inscribirse y a consolidarse como una empresa de “Turismo Especializado en Ecoturismo”, obteniendo el Registro Nacional de Turismo Nº 1733. Así mismo, y a la par de dicho trámite, la agencia decide iniciar ciclos de aprendizaje y capacitaciones sobre la constitución de empresas en cuanto a aspectos tributarios, contables, administrativos y jurídicos.

En el año de 1998, el número de clientes empezó a crecer, por lo cual la organización se vio obligada a vincular un número considerable de guías turísticos de forma temporal, quienes apoyaban la operación de las diferentes actividades ofrecidas. A pesar de ello, el país comenzó a pasar por situaciones de inseguridad y orden público, por lo cual se vio afectada la operación y desarrollo normal de la agencia.

Entre los años 1999 y 2000, se incrementó de manera significativa tanto el número de clientes como el número de eventos realizados; así que la empresa dio el siguiente pasó: la creación de un logo y un slogan que lograra transmitir el compromiso de la empresa con sus clientes entre lo cual se destacaban promesas de valor como mantener una programación permanente, hacer una meticulosa planeación de eventos y salidas, ya que la empresa contaba con clientes corporativos de peso como entidades estatales y privadas entre las que se destacaba la DIAN, la Presidencia de la República, varios colegios privados y distritales, entre otros.

Los siguientes dos años, 2001 y 2002, se convirtieron en un fuerte período de crisis para la agencia, debido a la inseguridad y deficiencia de orden público que aquejaba al país; razones por las cuales los clientes evitaron viajar ya que no encontraron en Colombia las condiciones más óptimas para el tranquilo desarrollo de actividades turísticas; dado lo anterior, a finales del año 2002, la empresa recurre a la implementación de una base de datos de clientes y proveedores, y la consecución de la Página Web para VIAJAR Y VIVIR.

En enero de 2003, se puso en servicio el medio web diseñado, y junto con el comienzo de un nuevo gobierno en el país, las cosas comenzaron a mejorar, y así se logró la reactivación paulatina de los clientes antiguos y también la acogida de nuevos clientes. Así las cosas, se dio inicio a una estrategia de fidelización y programa de estímulos para los clientes etiquetados como “Caminantes frecuentes”, quienes a lo largo de la asistencia a diferentes caminatas, sumaban

puntos de cada salida realizada, y a cambio de ello, se le ofrecían premios o actividades sin costo, las cuales podían hacerse efectivas cuando el cliente lo creyera conveniente. Hoy en día, éste es un programa que sigue vigente y que ha logrado la fidelización de la gran mayoría de los clientes de la empresa.

En el año 2004, debido al crecimiento del mercado, la empresa empezó a explorar nuevos destinos turísticos, con el fin de atraer un mayor número de clientes, lo cual logró la realización de diferentes convenios con cuentas corporativas como Canapro, una Cooperativa que tenía afiliados a los docentes colombianos, quienes se beneficiaron inmensamente con los servicios prestados por la agencia.

En el 2005, VIAJAR Y VIVIR logró un grandioso número de ventas y fuertes utilidades, debido al excelente nivel de contratación, por lo que la fortaleza financiera le permitió a la empresa el ingreso de dos nuevas personas al equipo de trabajo de la organización, que pudieran atender compromisos de la misma. Sin embargo para ese mismo año, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo resolvió la implementación de nuevas normas, por lo que la agencia se vio en la necesidad de cambiar la orientación de la empresa, asumiendo el nuevo rol como Agencia de Viajes Operadora de Turismo, por lo cual, les asignaron un nuevo Registro Nacional de Turismo, y dado el alto número de ventas, fueron obligados a transformarse en una sociedad de orden limitada (ltda.); razones por las cuales la empresa se vio en la necesidad de cambiar su imagen corporativa y darle un toque más fresco y natural al que tenían en ese momento.

En el transcurso del año 2006, la empresa decidió contratar los servicios de un contador, quien empezó a ayudar en el área financiera y contable, debido al desconocimiento de los empleados de la empresa en algunos de los aspectos referentes al tema, hecho que se convirtió en un aprendizaje mutuo donde los empresarios fueron aprendiendo de esta área administrativa, y el contador a su

vez, comenzó a explorar diferentes aspectos relacionados al turismo desde lo tributario, lo financiero y lo legal.

Dado que los clientes fueron aumentando gradualmente, especialmente aquellos que se vinculaban a las excursiones, el mercado de la empresa empezó a crecer junto con sus ingresos y utilidades, por lo cual el gerente decidió invertir en diferentes tipos de publicidad: volantes, vallas, carpetas y tarjetas de presentación, además de la impresión de la imagen corporativa en camisetas, cachuchas, maletas y otros elementos que eran entregados a los clientes.

En el 2006 y el 2007, el crecimiento empresarial fue gradual, aun cuando se observó que uno de los aspectos débiles de la empresa estaba relacionado con el área de mercadeo y ventas, ya que a pesar de que las ventas se mantuvieron con clientes individuales y corporativos, en ocasiones se presentaban fluctuaciones comerciales bastante drásticas. Sin embargo, empezó a realizarse la venta de tiquetes aéreos, por lo cual se iniciaron convenios con agencias de viajes mayoristas que facilitaran las operaciones de VIAJAR Y VIVIR.

Adicional a lo anterior, el gerente general de la empresa decidió junto con su equipo de trabajo la implementación de actividades denominadas “VIAJAR Y VIVIR AVENTURA”, que comprendía deportes extremos como el canotaje, las cabalgatas, la espeleología y el parapente, además de caminatas familiares, que por cierto no tuvieron mucha acogida por parte de los usuarios, por lo cual decidió suspenderse.

Ahora bien, en el año 2008 se dio inicio a un programa de estímulos para los clientes potenciales de la empresa, denominado “Tarjeta Viajar y Vivir”, la cual era adquirida por un valor determinado y con la cual los clientes obtenían descuentos en las diferentes actividades; esta se manejaba bajo dos categorías: tipo C para caminantes y tipo E para caminantes y excursionistas; lo cual resultó

muy atractivo para los clientes, por lo cual hasta el día de hoy, se mantiene esta estrategia de fidelización.

En el año 2009 se comenzó con la promoción de servicios turísticos a través de internet con la realización de la página web para VIAJAR Y VIVIR, la cual permitió que la empresa se diera a conocer mucho más rápido y se fortaleciera su departamento de mercadeo y ventas con el paso del tiempo.

Por otra parte, en cuanto a los eventos a los cuales ha asistido la empresa se encuentran diferentes ferias, congresos y convenciones así: participación en la Vitrina Turística de ANATO en la que se hizo un stand de exhibición ya que es una de las ferias de turismo más importantes en Colombia; compradores en la misma feria de ANATO en 2007 y 2008; participación en la primera (1ª) Feria Turística del Mercado de las Pulgas en Bogotá (2007). Dichas experiencias permitieron a la empresa identificar que la participación en los eventos mencionados no permitía captar nuevos clientes, si no en lugar de ello, se lograban contactos y relaciones con empresarios de otras agencias y empresas del sector.

Dado que la esencia de VIAJAR Y VIVIR es la excelente y cálida atención que se brinda al cliente, desde el año 2010 la empresa ha fortalecido a través del tiempo fuertes lazos de amistad con la mayoría de los usuarios, por medio de la buena comunicación, evaluación y conocimiento de las expectativas de los mismos. Sin embargo, son estas razones las que han generado grandes retos a la organización en cuanto a la calidad de los servicios prestados, la satisfacción de los clientes y la proyección de planes turísticos atractivos que logren la permanencia y fidelización de los clientes.

Cabe resaltar que la empresa siempre ha llevado a cabo reuniones previas a las diferentes actividades, las cuales son de carácter informativo con todo lo concerniente a las condiciones de los paquetes turísticos; e igualmente, al finalizar cada viaje, se realizan reuniones de integración con el fin de compartir anécdotas,

historias y fotos, además de hacer evaluaciones de cada actividad, con el fin de escuchar las sugerencias de los clientes en diferentes ámbitos.

Finalmente, a partir del año 2010 se empezó a ofrecer una actividad en época de navidad para los clientes potenciales de la empresa durante ese año, por lo cual se empezaron a ofrecer caminatas con almuerzo incluido, reconocimientos y algunos regalos; dejando en claro que aunque a VIAJAR Y VIVIR siempre le han interesado las ventas, lo esencial es brindar servicios con excelencia y calidad humana, ya que a futuro la empresa quiere lograr un mejor posicionamiento y participación en el mercado, para ser reconocida como agencia operadora líder en el mercado turístico.

7.1.2 Estructura Organizacional

Por ser una empresa familiar que lleva a cabo contratación externa para la mayoría de los servicios requeridos, entre los cuales se encuentran el transporte, la guianza, el hospedaje, la alimentación y la recreación, VIAJAR Y VIVIR tiene un organigrama básico, el cual está constituido por niveles organizacionales así (Ver Figura 1. Organigrama de la empresa VIAJAR Y VIVIR - *Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2015. Pág. 14), los cuales cumplen con las siguientes funciones (Ver anexos C, D y E):*

NIVEL ORGANIZACIONAL	CARGO	FUNCIÓN GENERAL
Primer Nivel	Gerencia General	Coordinar y controlar todas las operaciones y decisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.
Segundo Nivel	Dirección Comercial	Crear e implementar las estrategias de mercadeo que permitan fortalecer el posicionamiento, el nivel de ventas y la imagen corporativa de la empresa.
Tercer Nivel	Asesoría Comercial	Realizar de manera eficiente las tareas de apoyo operativo a las funciones propias de la Dirección Comercial

Tabla 1. Funciones generales de los niveles organizacionales de Viajar y Vivir.
Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012.

7.2 Diagnóstico organizacional

Teniendo en cuenta que la matriz FODA o DOFA es un método muy utilizado para la realización de diagnósticos organizacionales en el ámbito de la planeación estratégica, se llevó a cabo el estudio, la preparación y la realización de dicha matriz, de acuerdo a la situación problema que tenía la organización y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que contaba la empresa. De acuerdo a lo anterior, se dio a conocer la siguiente información:

7.2.1 Entrevista a clientes de la empresa VIAJAR Y VIVIR. (Ver Anexo A).

Se aplicó la misma entrevista a diferentes clases de clientes de la empresa VIAJAR Y VIVIR la cual de forma general, arrojó los siguientes resultados:

Se obtuvo respuesta de 11 mujeres y 4 hombres, para un total de 15 entrevistas aplicadas de forma personal, de los cuales, 10 son clientes directos, 2 son clientes corporativos y 3 son clientes indirectos. De forma general, los usuarios de la empresa manifiestan estar a gusto con la atención y los servicios prestados por la agencia de viajes, pues los miembros de la organización son comprometidos, responsables y atentos, sin dejar de lado que también aseguran que los servicios prestados son excelentes, oportunos y de calidad, lo cual ha generado que el ambiente en cada actividad se torne cálido y familiar; resultados que sin lugar a duda se ven reflejados en la fidelización de clientes que ha logrado la empresa a través del tiempo, pues son muchos quienes toman una vez los servicios con VIAJAR Y VIVIR, y de ahí en adelante siguen viajando con la empresa de acuerdo a los planes ofrecidos.

7.2.2 Taller individual y grupal aplicado a los empleados de la empresa. (Ver Anexo B).

Para la aplicación del taller a los empleados de la organización se realizaron 2 sesiones en la oficina de la empresa ubicada en la ciudad de Bogotá; la primera, con el fin de obtener las respuestas individuales de los directivos y operativos, y la segunda, para llevar a cabo una reunión grupal que permitiera identificar si el equipo de trabajo tenía la misma concepción en conjunto acerca de diversos factores. Ahora bien, luego de llevar a cabo las sesiones respectivas, se pudo notar que a lo largo del tiempo, los empleados de VIAJAR Y VIVIR han recibido diferentes capacitaciones empresariales y charlas de crecimiento personal, las cuales han permitido crear una visión compartida por parte de los miembros de la organización, por lo cual, todos apuntan prácticamente a la misma concepción de la empresa, los productos, los servicios, el mercado en el que están actualmente y el futuro que esperan para la agencia de viajes y sus empleados, con lo cual, dejan claro que están implementando estrategias que permitan el crecimiento sostenible, el reconocimiento y el posicionamiento de VIAJAR Y VIVIR como empresa líder en el mercado del turismo ecológico y receptivo, diferenciándose de la competencia por su excelente atención y servicio excepcional, la innovación en los servicios y productos, y la generación de una conciencia ambiental en los colombianos y extranjeros, dejando en alto el nombre del país.

7.2.3 Descripción general de los principales competidores de VIAJAR Y VIVIR.

TIPO DE COMPETENCIA	EMPRESAS Y MARCAS RECONOCIDAS	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PRESTADO Y TRAYECTORIA	COMPARACIÓN GENERAL CON NUESTRA EMPRESA	PRODUCTOS EN COMPETENCIA
DIRECTA	VIAJES CLOROFILA CORPORACIÓN	Puntualidad Guías calificados (NTC)	Trato con menos calidad humana Mejor imagen	Caminatas Excursiones Salidas

	CLOROFILA URBANA	Buena atención en oficina	empresarial Precios más altos Menos destinos Destinos permanentes Misma antigüedad	académicas Guianza
	FUNDACIÓN SAL SI PUEDES	Experiencia (> 25 años) Evolución (+) de la calidad de los servicios prestados	Riesgo en situación financiera Han perdido potencial en guianza Precios más altos Menos destinos	Caminatas Salidas académicas Guianza
	CAMINA POR COLOMBIA	Calidad inconstante Trato muy exigente a los clientes Competencia desleal	Precios más bajos Menos destinos y oferta por temporada Trato con menos calidad humana Menos destinos Misma antigüedad	Caminatas Excursiones Salidas académicas Guianza
	CAMINAR COLOMBIA COLOMBIA ECOTURÍSTICA	Calidad constante Competencia desleal	Precios iguales Menos destinos y oferta por temporada Misma antigüedad	Caminatas Excursiones Salidas académicas Guianza
INDIRECTA	AVIATUR VIAJES CHAPINERO VIAJES GALEÓN OTRAS…	Buena calidad y atención Monopolios Mayoristas y consolidados Experiencia (> 25 años)	Mayor oferta Mayor cobertura Precios más altos Mayor reconocimiento	Tiquetes aéreos Excursiones
	RENETUR EXTURISCOL VIAJES ESPECIALES OTRAS…	Monopolios Mayoristas Experiencia (> 25 años)	Mejores equipos Mayor cobertura Precios más altos Mayor reconocimiento	Transporte terrestre
	ORVITUR CAMINANTES PARKWAY OTRAS…	Mayoristas Consolidados	Mejores políticas de mercadeo y ventas Precios más altos Mayor	Excursiones

			reconocimiento	
	CANAPRO CAFAM COLSUBSIDIO COMPENSAR CODEMA COOMEVA GRANDES SUPERFICIES OTRAS…	Mayoristas Cuentan con toda la infraestructura turística Experiencia (> 25 años) Financiación Vitrina directa al público	Mayor reconocimiento Mejores políticas de mercadeo y ventas Precios más altos Guianza de menor calidad	Caminatas Excursiones Salidas académicas Tiquetes aéreos Deportes de aventura Servicios logísticos

Tabla 2. Análisis del entorno competitivo de Viajar y Vivir.

Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012.

Ahora bien, en el siguiente cuadro se presenta un análisis general de la competencia de acuerdo a su comportamiento frente al producto, al precio, a la comunicación, la distribución y el servicio post-venta:

EMPRESAS Y MARCAS RECONOCIDAS	PRODUCTO	PRECIO	PROMOCIÓN	PLAZA	POSVENTA (SERVICIO)
VIAJES CLOROFILA	Caminatas, excursiones, salidas académicas, guianza, educación ambiental	Precios más altos	Sitio web, publicidad en prensa	Bogotá, venta directa	Trato con menos calidad humana, sin servicios posventa
FUNDACIÓN SAL SI PUEDES	Caminatas, salidas académicas, guianza	Precios más altos	Sitio web, publicidad en impresos y prensa	Bogotá, venta directa	No hay servicios posventa
CAMINA POR COLOMBIA	Caminatas, excursiones, salidas académicas, guianza	Precios más bajos	Publicidad en prensa	Bogotá, venta directa	Trato con menos calidad humana, sin servicios posventa

COLOMBIA ECOTURÍSTICA	Caminatas, excursiones, salidas académicas, guianza	Precios iguales	Publicidad en impresos y prensa	Bogotá, venta directa	No hay servicios posventa
AVIATUR OTRAS…	Tiquetes aéreos, excursiones	Precios más altos	Sitio web, publicidad en impresos, prensa, radio, TV, valla publicitaria	Nacional e internacional, venta directa, con mayoristas y con minoristas	Guianza de menor calidad, servicios posventa
RENETUR OTRAS…	Transporte terrestre	Precios más altos	Publicidad móvil en vehículos propios	Bogotá, venta directa y por referidos	Transporte más confortable, sin servicios posventa
PARKWAY OTRAS…	Excursiones	Precios más altos	Sitio web, publicidad en impresos, radio, TV, valla publicitaria	Bogotá, venta directa y con minoristas	Guianza de menor calidad, servicios posventa
CANAPRO COMPENSAR OTRAS…	Caminatas, excursiones, salidas académicas, tiquetes aéreos, deportes de aventura, servicios logísticos	Precios más altos	Sitio web, publicidad en prensa, radio, TV, valla publicitaria	Nacional, venta directa, aprovechan el potencial de afiliación de clientes	Guianza de menor calidad, servicios posventa

Tabla 3. Análisis de competencia frente a producto, precio, comunicación, distribución y servicio post-venta.

Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012.

7.2.4 Descripción global del problema

VIAJAR Y VIVIR es una empresa de largo trayecto, la cual cuenta con clientes potenciales directos, indirectos y corporativos, y un mercado amplio en el sector; sin embargo, la organización no contaba con la plataforma estratégica adecuada que le ayudara a definir y dar respuesta a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para dónde vamos?, establecer los objetivos de la empresa, además de los valores y principios bajo los cuales operaría.

Esta plataforma estratégica permitió que la empresa reconociera en dónde se encontraba y para dónde iba; así mismo, ayudó en la consecución de sus objetivos organizacionales, al crecimiento de la misma, y a la eficiencia y eficacia en la prestación de su servicio.

Fue conveniente que la empresa VIAJAR Y VIVIR superara la situación problema: la falta de una plataforma estratégica adecuada, que le permitió encaminar a todos los miembros de la organización hacia los mismos ideales, con el fin de mejorar la prestación de los servicios.

7.2.5 Elaboración de la Matriz FODA

Luego de varias reuniones con los directivos y operativos de la empresa, los clientes, los trabajadores externos y el análisis de la competencia, el estudio arrojó los siguientes resultados en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la agencia VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá, en la actualidad:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Se tiene un amplio portafolio de destinos y un buen nivel de conocimiento de los mismos. 2. Existen productos sustitutos y complementarios. 3. Los productos que se ofrecen en la actualidad, atienden las necesidades específicas de los clientes. 4. La atención a los clientes se brinda a nivel nacional, las 24 horas del día. 5. La prestación del servicio al cliente es ofrecido con calidad humana. 6. Se da continuidad a la programación de las diferentes actividades propuestas. 7. La base de datos de los clientes está actualizada. 8. La empresa cuenta con diferentes canales para una efectiva comunicación con los usuarios. 9. Programa caminante frecuente que genera recompra del mismo. 10. Tarjeta Viajar y Vivir la cual genera recompra y trae beneficios a los usuarios. 11. La marca es reconocida por los clientes. 12. Se realiza capacitación continua a los empleados de la organización. 13. Los miembros de la empresa tienen sentido de pertenencia con la misma. 14. La cartera está al día. 15. La empresa cuenta con estabilidad financiera. 16. La política de pago con proveedores y nómina es clara y efectiva. 17. El control de costos y gastos es eficiente.	1. Algunos productos carecen de innovación permanente. 2. No se comparar los precios de los productos y servicios de la empresa con los de la competencia. 3. La promoción de los productos y servicios ofrecidos es deficiente. 4. El sitio web de la organización se actualiza de manera intermitente. 5. La empresa ha concentrado su mayor esfuerzo en los clientes actuales. 6. El número de colaboradores internos, es insuficiente para la realización de todas las actividades de la empresa. 7. No se han implementado sistemas de evaluación y medición de resultados. 8. No se realiza seguimiento del posicionamiento de la empresa y sus productos. 9. Algunos productos han bajado su volumen de ventas, como el caso de las caminatas ecológicas. 10. La empresa no cuenta con un sistema de incentivos o reconocimientos para los empleados de la agencia. 11. La empresa no tiene un protocolo para la correcta selección de personal. 12. No hay un adecuado manejo de la facturación en la organización. 13. No se ha definido adecuadamente la plataforma estratégica de la empresa. 14. No hay un software contable que soporte el comportamiento financiero de la agencia. 15. Ninguna de las áreas de la organización cuenta con indicadores

18. La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es clara, precisa y oportuna. 19. Todos los miembros de la organización tienen visión compartida. 20. La ejecución de las diferentes actividades es muy buena debido a la correcta planeación de las mismas. 21. La toma de decisiones se realiza en conjunto. 22. El personal de la empresa siempre está atento a las sugerencias y felicitaciones por parte de los clientes. 23. El clima organizacional es cálido y agradable. 24. Los directivos y operativos están capacitados de acuerdo a las responsabilidades de su cargo.	de gestión empresarial.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. La economía del sector turismo ha crecido durante los últimos años. 2. El ambiente político y legal del país es estable en el sector turismo. 3. Colombia es destino turístico apetecido por los extranjeros, debido a la variedad de climas, flora y fauna que tiene el país. 4. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a enero de 2015 se registró un incremento de turismo receptivo de 6,2%, mientras que el turismo emisor creció en un 0,9% y el turismo interior representó un aumento de 11,4% respecto al año anterior. 5. El acceso a servicios informáticos y tecnológicos es cada vez más fácil. 6. En comparación con años	1. El alza del dólar ha generado un aumento considerado en los precios de los productos y los servicios ofrecidos, además de la disminución en la inversión para el turismo internacional. 2. La innovación tecnológica obliga a la organización a invertir en la actualización y modificación de los sistemas de información. 3. La competencia legal e ilegal ha ido incrementando con el paso del tiempo. 4. Organizaciones con objetos sociales distintos al de Viajar y Vivir, están incursionando en el mercado turístico, por lo que la demanda se reduce. 5. La competencia desleal ha

anteriores, las personas sienten más confianza y seguridad para elegir Colombia como destino turístico. 7. La empresa cuenta con diferentes alianzas estratégicas, fuertes y robustas que han permitido absorber la competencia, y de cierta manera, neutralizar su crecimiento. 8. Los clientes manifiestan sentirse a gusto con los servicios prestados ya que otras empresas recurren a la competencia desleal. 9. La oferta de proveedores con poder de negociación es favorable, ya que brindan servicios de calidad a bajos precios debido a la competencia. 10. Los clientes han promocionado la empresa a través de sus positivas referencias debido a la buena calidad de los servicios.	generado la disminución de participación en el mercado turístico. 6. Otras agencias de viajes son más reconocidas que Viajar y Vivir ya que buscan siempre nuevos segmentos de mercado e innovan en sus productos y servicios.

Tabla 4. Matriz FODA de la empresa Viajar y Vivir.

Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012; análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

7.2.6 Planteamiento de estrategias ofensivas, de re-orientación, de ataque y de supervivencia, a partir del análisis de la matriz FODA.

ESTRATEGIAS FO OFENSIVAS (Para obtener un objetivo concreto)	ESTRATEGIAS DO REORIENTACIÓN
• (F1+F6) x (O1+O3+O4): Ofertar planes turísticos que reflejen las maravillas de los paisajes colombianos, con el fin de incentivar el turismo interno, apoyados en la experiencia del personal de la empresa en cuanto al conocimiento de diferentes	• (D1+D9) x (O1+O7): Afianzar las relaciones con los diferentes aliados estratégicos para generar productos y servicios innovadores, con calidad y precios asequibles al público. • (D3+D4+D8) x O4: Promocionar la

destinos. • (F2+F3) x O7: Fortalecer las alianzas estratégicas con las que cuenta la agencia de viajes, a fin de atender las necesidades de los clientes, generar nuevas ventas, y por ende, ampliar la participación en el mercado. • (F4+F8) x O5: Afianzar las relaciones con los clientes antiguos y nuevos mediante el uso de diferentes canales de comunicación como la página web, las llamadas telefónicas, las visitas personales, el envío de correos electrónicos, entre otros, para mantener contacto continuo con los clientes y atender sus necesidades a tiempo. • (F5+F22) x O8: Brindar una atención al cliente de calidad, de manera que la empresa se diferencie de la competencia por su excepcionalidad en la calidad del personal y los servicios prestados. • (F7+F9+F10+F11) x O10: Agradecer a los clientes mediante incentivos, descuentos, ofertas, reconocimientos, y otros, por recomendar la empresa a sus conocidos. • (F12+F13+F18+F19) x O6: Aprovechar la visión compartida, el profesionalismo y la buena comunicación entre el personal de la organización, para atraer nuevos clientes. • (F14+F15+F16+F17) x O2: Cumplir las normas que rigen el sector turismo para evitar inconvenientes legales, y por el contrario, fomentar la confianza, la credibilidad y la seguridad en los clientes de la compañía. • (F21+F23) x O9: Realizar una excelente selección de proveedores con la toma de decisiones en conjunto, de manera que se presten los mejores servicios.	empresa junto con sus servicios y su marca, mediante la publicidad online y offline para aprovechar el crecimiento de la demanda en el sector turismo. • D5 x O10: Aprovechar que los clientes potenciales recomiendan la agencia a sus conocidos, para generar nuevos usuarios de los servicios. • (D6+D10+D11) x O1: Dado el crecimiento constante de la demanda en el mercado turístico, se hace necesaria la implementación de un protocolo de selección de personal que permita el cumplimiento de todas las actividades, y por consiguiente, la satisfacción de los clientes. • (D7+D12+D14) x O5: Es importante implementar sistemas de gestión empresarial que ayuden a la organización, planeación y control de las acciones de la empresa, y complemente la toma de decisiones, la evaluación y medición de resultados. • D13 x O10: Realizar un análisis interno y externo de la organización para generar la plataforma estratégica adecuada que impulse a los clientes a continuar recomendando la calidad y cumplimiento en los servicios que brinda la empresa.

ESTRATEGIAS FA DEFENSIVAS (Disminuir el ataque de la competencia)	ESTRATEGIAS DA SUPERVIVIENCIA
• (F1+F5+F22) x (A3+A4+A5): Crear campañas que ayuden a los usuarios del mercado turístico a tomar conciencia sobre la importancia de adquirir servicios ofertados por empresas legalmente constituidas y con gran conocimiento y experiencia en el sector. • (F2+F3) x A1: Dado el aumento del dólar, se hace necesaria la implementación de productos y servicios sustitutos o nuevos, que atiendan las expectativas de los clientes y a su vez, generen crecimiento empresarial. • (F12+F24) x A2: Además de instruir a los empleados en el cargo respectivo, es importante que también sean capacitados en sistemas de información, que al ser implementados en la organización, ayuden a controlar y medir las operaciones internas y externas de la empresa. • (F9+F10+F11) x A6: Con ayuda de los testimonios de clientes actuales, incentivar la compra por parte de nuevos usuarios en diferentes segmentos del mercado, con la oferta de servicios óptimos y de calidad, que se adapten a las necesidades de los clientes y a las líneas en las que se especializa la agencia de viajes actualmente.	• D9 x A1: Debido al comportamiento actual del dólar, es importante que la organización de un giro a algunos de sus productos, de manera que sean atractivos a los usuarios, como es el caso de las caminatas ecológicas, y al mismo tiempo, incrementar la oferta de turismo receptivo con programas de beneficios e incentivos. • (D4+D14) x A2: Implementar sistemas de información y hacer uso eficiente de las herramientas digitales como el internet, de modo que se puedan tomar decisiones frente al comportamiento real y el simulado. • (D2+D3) x (A3+A5): Estudiar los precios de la competencia y promocionar la agencia de viajes en todos los medios de comunicación posibles, especialmente a través de la página web empresarial, ya que es uno de los canales principales para la captación de nuevos clientes. • D6 x A4: Seleccionar y capacitar nuevo personal que ayude al cumplimiento de todas las actividades de la empresa, logrando así el fortalecimiento de programas de incentivos y reconocimientos a los clientes potenciales, ya que son ellos quienes generan recomendaciones y por ende, nuevas ventas. • D8 x A6: Re-diseñar y posicionar la página web, para que la empresa sea reconocida por las personas del común, y a su vez, se haga seguimiento del comportamiento

	empresarial en el mercado virtual y real.

Tabla 5. Estrategias FO, DO, FA y DA a partir de la matriz FODA.

Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012; análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

7.2.7 Planteamiento de estrategias comerciales y de gestión a partir del análisis FODA o DOFA.

Dado el análisis FODA anterior, se presenta la matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión, planteada a partir de las debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la empresa VIAJAR Y VIVIR en la actualidad.

ASPECTOS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE GESTIÓN
PRODUCTO	1. Algunos productos carecen de innovación permanente.	1.1 Realizar Investigaciones sobre los destinos más solicitados y más vendidos. 1.2 Llevar a cabo viajes de reconocimiento a nuevos destinos. 1.3 Fortalecer las bases de datos de los destinos. 1.4 Desarrollar nuevos productos y servicios que sean atractivos.
PRECIO	2. No se comparan los precios de los productos y servicios de la empresa con los de la competencia.	2.1 Crear el protocolo de fijación de precios. 2.2 Llevar a cabo una investigación para el conocimiento de los precios de la competencia.
COMUNICA-CIÓN	3. La promoción de los productos y servicios ofrecidos es deficiente.	3.1 Dar a conocer las actividades de la agencia a través de publicidad impresa como volantes, portafolio de servicios, tarjetas de presentación, material pop; publicidad alternativa y mercadeo digital. 3.2 Capacitar a los vendedores en cuanto a las especificaciones y beneficios de cada producto y servicio que ofrece la empresa.
	4. El sitio web de la	4.1 Delegar un empleado para que dedique su

	organización se actualiza de manera intermitente.	tiempo a la actualización continua de la página web de la empresa. 4.2 Publicar el material promocional en el sitio web: galería fotográfica, paquetes turísticos, mapas turístico, promociones por temporada, tarjeta Viajar y Vivir. 4.3 Re-diseño del sitio web de la empresa para que deje de ser una página informativa y se vuelva práctica e interactiva.
DISTRIBU-CIÓN	5. La empresa ha concentrado su mayor esfuerzo en los clientes actuales.	5.1 Lograr nuevos clientes potenciales a través de tele-mercadeo, visitas y promociones. 5.2 Participar en seminarios, capacitaciones y ferias empresariales.
SERVICIO AL CLIENTE	6. El número de colaboradores internos es insuficiente para la realización de todas las actividades de la empresa.	6.1 Contratar por lo menos dos (2) empleados más.
	7. No se han implementado sistemas de evaluación y medición de resultados.	7.1 Crear un protocolo de evaluación de servicios. 7.2 Llevar a cabo sistemas de medición del nivel de satisfacción de los clientes como encuestas web, pos-venta, estacional, recompra de productos, etc. 7.3 Fortalecer el plan de fidelización de los clientes por medio de la tarjeta Viajar y Vivir, programa caminante frecuente, sistema de descuentos y promociones, etc.
POSICIONA-MIENTO	8. No se realiza seguimiento del posicionamiento de la empresa, sus productos y servicios.	8.1 Diseñar un protocolo que permita llevar el control y seguimiento del posicionamiento de la empresa, sus productos y servicios en un período determinado.
PROVEE-DORES	9. El grado de compromiso y el servicio prestado por parte de los proveedores frente a las responsabilidades asignadas, es regular.	9.1 Generar un plan de motivación y reconocimiento por buen servicio a los proveedores de la organización.
VENTAS	10. Algunos productos	10.1 Crear fuerza de ventas con tele-mercadeo para

	han bajado su volumen de ventas, como el caso de las caminatas ecológicas.	mercado cautivo. 10.2 Contratar un vendedor externo para atender mercado actual y potencial. 10.3 Innovar en la presentación del producto; para el caso de las caminatas ecológicas, brindar un agregado como sesiones de relajación, piscina, montañismo u otros al finalizar el recorrido.
TALENTO HUMANO	11 . La empresa no cuenta con un sistema de incentivos o reconocimientos para los empleados de la agencia.	11.1 Diseñar e implementar un sistema de incentivos para los colaboradores por medio de bonificaciones, días libres, viajes, etc.
	12 . La empresa no tiene un protocolo para la correcta selección de personal.	12.1 Definir el protocolo para la selección del personal idóneo, que incluya por lo menos entrevista y prueba de conocimiento.
FACTURA-CIÓN Y CARTERA	13 . No hay un adecuado manejo de la facturación en la organización.	13.1 Crear un protocolo de facturación donde se manejen soportes físicos y digitales.
ADMINISTRA-CIÓN	14 . No se ha definido adecuadamente la plataforma estratégica de la empresa.	14.1 Realizar un estudio investigativo que incluya la percepción de clientes internos y externos, y el análisis de la competencia.
	15 . No hay un software contable soporte el comportamiento financiero de la empresa.	15.1 Implementar el software contable que permita llevar registro de los movimientos de la empresa período tras período.
	16 . Ninguna de las áreas de la organización cuenta con indicadores de gestión empresarial.	16.1 Elaborar indicadores de gestión empresarial que permitan medir la calidad en el servicio, el mercadeo, las ventas, la administración, y demás áreas de la empresa.

Tabla 6. Matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión – Debilidades.

Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012; análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

AMENAZA DETECTADA	IMPACTO			ESTRATEGIAS COMERCIALES Y PLAN DE ACCIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. El alza del dólar ha generado un aumento considerado en los precios de los productos y servicios ofrecidos, además de la disminución en la inversión para el turismo internacional.		Las ventas en turismo internacional disminuyen considerable-mente.		Aumentar las ventas de turismo receptivo ya que a los extranjeros les puede rendir más su dinero en Colombia. Diseñar planes turísticos atractivos para los colombianos que no pueden viajar al exterior, decidan hacerlo dentro del país, generando así, incremento al turismo interno y nacional.
2. La innovación tecnológica obliga a la organización a invertir en la actualización y modificación de los sistemas de información.	Puede generarse un mal manejo de la información, lo que dificulta el seguimiento al cliente.			Definir y desarrollar una política para la actualización permanente de los sistemas de información de la empresa entre lo cual se contemple la compra de software para manejo de la contabilidad, actualización de bases de datos e inversión en modificación de la página web de la empresa.
3. La competencia legal e ilegal ha ido incrementando con el paso del tiempo.	Se puede disminuir aún más la participación en el mercado.			Planear y llevar a cabo campañas que desprestigien el turismo ilegal, invitando a la generación de denuncias y la no compra a estos grupos. Reducir los precios de venta para ser más competitivos, y a la par, demostrar la razón costo/beneficio de comprar legalmente.
4. Organizaciones con objetos sociales distintos al de Viajar y Vivir, están incursionando en el mercado turístico, por lo que la demanda se reduce.	Se pierde participación en el mercado y disminuyen los estándares de calidad, ya que dichas organizaciones ofrecen			Fortalecer los programas de fidelización de los clientes, y realizar descuentos por generar usuarios recomendados. Innovar en los productos y servicios que se ofrecen, de acuerdo a las sugerencias de los mismos clientes y el

	paquetes a precios más bajos que las propias agencias de viajes.			comportamiento del mercado.
5. La competencia desleal ha generado la disminución de participación en el mercado turístico.		La pérdida de clientes es masiva, por lo que los precios deben bajar y por ende, la calidad de los mismos disminuye.		Establecer precios más favorables para los usuarios hasta donde la buena calidad lo permita, con el fin de crear diferenciación. Enfatizar en la razón costo/beneficio que resulta de participar en empresas legales. Ampliar mercados hacia donde la competencia no se pueda extender fácilmente, fortaleciendo los programas de fidelización de clientes.
6. Otras agencias de viajes son más reconocidas que Viajar y Vivir, ya que buscan siempre nuevos segmentos de mercado e innovan en sus productos y servicios.	Las personas del común tienen en mente (recordación) otras agencias de viajes, por lo que es más difícil llegar a nuevos segmentos de mercado.			Re-diseñar la página web de la empresa y posicionarla en los diferentes buscadores como Google, realizar e-mail marketing y mercadeo en redes sociales, para que las personas del común empiecen a reconocer la empresa, tomar sus servicios y recomendarla, ya que la mayoría de búsquedas de información son realizas por internet. Dar a conocer la empresa mediante publicidad offline: anuncios en paraderos, pendones, material POP, periódicos; además de la asistencia a diferentes eventos empresariales y la divulgación por medio de voz a voz.

Tabla 7. Matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión – Amenazas.
Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012; análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

.OPORTUNIDAD DETECTADA	FACTOR			ESTRATEGIAS COMERCIALES Y PLAN DE ACCIÓN
	DECISIVO	IMPULSA-DOR	COMÚN	
1. La economía del sector turismo ha crecido durante los últimos años.		Puede darse la oportunidad de abrir nuevos mercados y negocios.		Mejorar la relación costo/beneficio de los productos y servicios para poder bajar los precios de venta e incentivar las compras. Promocionar la empresa y su portafolio.
2. El ambiente político y legal del país es estable en el sector turismo.			Durante varios años se ha mantenido la misma legislación, lo que no ha afectado mucho el negocio.	Enfocar el negocio al cumplimiento de las normas establecidas para el sector turismo colombiano, con el fin de evitar problemas legales que afecten la imagen de la marca, y así, generar seguridad y confianza en los usuarios.
3. Colombia es destino turístico apetecido por los extranjeros, debido a la variedad de climas, flora y fauna que tiene el país.		Se puede aprovechar la oportunidad para generar una buena imagen del país ante los extranjeros.		Ofrecer paquetes turísticos atractivos, que permitan a los extranjeros conocer las maravillas de Colombia en cuanto a su flora, su fauna y su gente.
4. Según el MinComercio, Industria y Turismo, a enero de 2015 se registró un incremento en turismo receptivo de 6,2%, mientras que el turismo emisor creció en un 0,9% y el turismo interior representó un aumento de 11,4%	Genera crecimiento de mercado e incremento de ventas.			Expandir el mercado con la oferta de productos y servicios innovadores que cubran los diferentes segmentos de mercado: Turismo receptivo, interno y emisor.

respecto al año anterior.				
5. El acceso a servicios informáticos y tecnológicos es cada vez más fácil.		Se genera una efectiva comunicación con los posibles y actuales clientes de la empresa.		Aprovechar la página web, las bases de datos y los correos masivos para dar a conocer la marca de la empresa y promocionar los atributos de cada producto y servicio que se ofrecen; además de crear un canal de comercialización a través de Internet disponible las 24 horas del día.
6. En comparación con años anteriores, las personas sienten más confianza y seguridad para elegir a Colombia como destino turístico.		Las personas retoman la confianza y deciden visitar de nuevo este país, por lo cual se crean nuevos negocios.		Establecer estrategias y tácticas de mercadeo para la venta de destinos turísticos a nivel nacional, haciendo énfasis en los aspectos positivos en los cuales se destaca Colombia.
7. La empresa cuenta con diferentes alianzas estratégicas, fuertes y robustas que han permitido absorber la competencia, y de cierta manera, neutralizar su crecimiento.	La creación de alianzas estratégicas permite ampliar el mercado y la oferta de productos y servicios.			Fortalecer las alianzas estratégicas actuales y generar nuevas, para aprovechar los beneficios de los productos y servicios ofrecidos por los aliados, para posicionar nuevos productos, ampliar el mercado y crear fuerza de ventas.
8. Los clientes manifiestan sentirse a gusto con los servicios prestados ya que otras empresas recurren a la competencia desleal.	El cliente aprende que por encima de los precios bajos, está la calidad ofrecida en			Brindar un servicio excepcional en la atención al cliente y la prestación de los diferentes servicios, para generar diferenciación de empresa y producto.

	el servicio.			
9. La oferta de proveedores con poder de negociación es favorable, ya que brindan servicios de calidad a bajos precios debido a la competencia.		Permite hacer una mejor selección de proveedores para brindar excelente calidad en los servicios.		Analizar los actuales proveedores y confrontarlos con la calidad de nuevos, con el fin de ofrecer productos y servicios mejores que los de la competencia.
10. Los clientes han promocionado la empresa a través de sus positivas referencias, debido a la buena calidad de los servicios.		Puede generar la fidelización de los usuarios actuales y la creación de nuevos clientes.		Fortalecer los programas de incentivos y reconocimientos hacia los clientes, para que su testimonio logre atraer nuevos clientes.

Tabla 8. Matriz de formulación de estrategias comerciales y de gestión – Oportunidades.
Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012; análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

De acuerdo al análisis de la matriz FODA presentado anteriormente, a continuación se formula la matriz consolidada de objetivos, estrategias, tácticas y responsables de la ejecución de dichas acciones a tomar para el mejoramiento de la atención y servicio a los clientes de la empresa VIAJAR Y VIVIR.

OBJETIVO	ESTRATE-GIA	TÁCTICAS	RESPONSA-BLES
Mejorar posiciona-miento empresarial.	Re-lanzamiento de la página web institucional.	Actividad de cumpleaños de Viajar y Vivir para mostrar la nueva estructura de la página web, los nuevos productos, promociones y planes de fidelización. Envío de E-mail marketing o correo masivo presentando la nueva página web de la empresa.	José Luis Arévalo - Director Comercial

		Estas actividades tienen como enfoque a usuarios actuales y posibles clientes.	
Penetrar nuevos mercados y mejorar servicio al cliente.	Reclutamiento de asistentes administrativos.	Selección de aspirantes al cargo de asistente administrativo.	José Leonidas Arévalo - Gerente
		Capacitación y acompañamiento al asistente administrativo seleccionado.	José Luis Arévalo - Director Comercial
		Fijación de metas más altas de ventas	José Leonidas Arévalo - Gerente
Fidelizar los clientes actuales.	Mejora en el plan de fidelización	Descuento del 5% adicional para los clientes que generen referidos.	José Luis Arévalo - Director Comercial
		Invitación especial a los clientes que cumplen años a una caminata sin costo con un mínimo de 4 acompañantes. Excursiones para cumpleañeros con porcentaje de descuento entre el 15% y el 25%.	José Luis Arévalo - Director Comercial
		Suministrar tarjeta Viajar y Vivir a promotores de venta. Otorgar premios a caminantes frecuentes teniendo en cuenta los kilómetros que hayan recorrido con la empresa. A los clientes que ya cuentan con la tarjeta Viajar y Vivir, se les dará un adicional de 20 km.	José Luis Arévalo - Director Comercial.
Mejorar el Ambiente Laboral	Creación de Políticas de Recursos Humanos	Diseñar un plan de incentivos que incluya descuentos para los empleados de la organización, sistemas de comisiones por venta, reconocimientos, entre otros.	José Leonidas Arévalo - Gerente José Luis Arévalo - Director Comercial.
Mejorar el posiciona-miento de la empresa.	Actualización de la página web empresarial.	Redefinir la estructura de la página web de la empresa, con diseños, contenidos e información atractiva, interactiva, actual y de interés para los usuarios, que permita la generación de ventas, reservas, sugerencias, recomendaciones y felicitaciones por parte de los clientes.	José Leonidas Arévalo - Director Comercial.
Mejorar relación	Fijación de	Implementar políticas comerciales con tabla de precios actualizada y detallada, que esté dividida	José Luis Arévalo - Director

costo/beneficio	Precios	por tipos de clientes.	Comercial.
Mejorar en calidad del servicio	Posventa	Crear protocolos de servicios que permitan el seguimiento de los clientes actuales y los nuevos.	José Luis Arévalo
		Generar encuestas dirigidas a los clientes y los empleados directos e indirectos de la organización, con el fin de medir el grado de satisfacción de los servicios brindados por parte de la empresa.	José Luis Arévalo - Director Comercial.
Investigar el mercado de la competencia.	Sistema de investigación de mercados	Investigar la competencia por lo menos una vez al mes con el fin de evaluar y analizar las estrategias implementadas hacia las 4P del mercadeo: producto, precio, distribución y comunicación. Realizar seguimiento continuo a la competencia de acuerdo a su comportamiento y trayectoria.	José Luis Arévalo – Director Comercial.
		Averiguar los productos y servicios manejados por la competencia mediante llamadas, búsquedas en internet y otros medios publicitarios, y preguntas a los clientes potenciales.	José Leonidas Arévalo - Gerente Marina Elvira Toro - Asistente administrativa.
		Investigar el comportamiento de nuevos canales de comunicación y segmentos de mercado desconocidos.	Marina Elvira - Asistente administrativa.
Diversificar mercados y productos	Alianzas estratégicas	Entregar carta de presentación y portafolio de servicios, además de generar contacto directo con otras agencias de viajes operadoras, a fin de consolidar alianzas estratégicas en el mercado turístico.	José Luis Arévalo - Director comercial Sindy Orejuela - Asistente administrativa.
		Definir políticas de alianzas estratégicas.	José Leonidas Arévalo - Gerente José Luis Arévalo - Director comercial.
Mejorar en la organizació	Software Contable	Implementar el software contable que permita el registro y comportamiento de las ventas, la contabilidad general, la facturación, la cartera y la	José Leonidas Arévalo - Gerente Germán Vargas -

n administrativa		nómina de la empresa.	Contador
Plantear metas claras de ventas	Presupuesto de ventas	Realizar el presupuesto de ventas de acuerdo a las unidades históricas vendidas y a los clientes atendidos a la actualidad, con meta de crecimiento de por lo menos un 25% en ventas.	José Luis Arévalo - Director comercial.

Tabla 9. Matriz consolidada de objetivos, estrategias, tácticas y responsables.
Fuente: Archivos de la empresa Viajar y Vivir, 2012; análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

7.3 Misión y visión de la empresa VIAJAR Y VIVIR

MISIÓN

Brindar servicios turísticos con altos estándares de calidad y sostenibilidad que impacten la vida de los excursionistas, mediante una atención excepcional al cliente, a fin de generar una conciencia ambiental que contribuya al fortalecimiento de las relaciones humanas con el entorno, el crecimiento personal, el desarrollo socioeconómico del país y el bienestar social.

VISIÓN

Para el año 2020, seremos la mejor agencia de viajes operadora en Colombia, reconocida a nivel nacional e internacional por la prestación de servicios turísticos con calidad y una atención excepcional, que se adapte a las necesidades de los clientes.

7.4 Filosofía organizacional

Es el conjunto de prácticas dadas en valores y principios, los cuales son la razón de ser de toda empresa, pues representan el compromiso que la organización tiene ante la sociedad en general. A continuación, se dan a conocer los valores y principios organizacionales propuestos para la empresa VIAJAR Y VIVIR.

7.4.1 Valores organizacionales

- Amistad.
- Compromiso.
- Entusiasmo.
- Honestidad.
- Liderazgo.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.

7.4.2 Principios organizacionales

- Mantener una relación de amistad con los clientes internos y externos de la organización, a través de la creación de un ambiente familiar y de seguridad en todas las actividades desarrolladas.
- Lograr la satisfacción de los clientes a través de la prestación de servicios con calidad, partiendo del compromiso, la dedicación y el sentido de pertenencia con la empresa.

- Brindar un trato amable y cordial a nuestros empleados, clientes, proveedores y aliados estratégicos.
- Ser coherentes y sinceros en todos los procesos organizacionales, la relación con el cliente y el manejo de la información interna.
- Ser pioneros en el desarrollo de servicios con calidad e innovación, la consolidación de nuevos destinos turísticos y la formulación de planes y proyectos que nos permitan ofrecer un servicio excepcional.
- Ser flexibles en la generación de total equilibrio entre el ser humano y el entorno, para lograr una interacción de manera respetuosa, productiva y sostenible.
- Cumplir los deberes y la promesa de valor pactada con los trabajadores, los clientes y la comunidad nacional e internacional, basados en la disciplina y la responsabilidad social.
- Consolidar un fuerte equipo de trabajo que ayude a la interacción de los miembros de la organización en la consecución de los objetivos propuestos, mediante la cooperación y la solidaridad en conjunto.

7.5 Objetivos organizacionales: estratégicos y tácticos

Los objetivos organizacionales son aquellos resultados que una organización espera lograr mediante el desarrollo de diferentes estrategias que conlleven a la operacionalización de la misión y la visión. A continuación, se dan a conocer los objetivos estratégicos y tácticos que competen cada uno de los objetivos de la organización.

	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	**OBJETIVOS TÁCTICOS**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Posicionar la empresa VIAJAR Y VIVIR como una agencia de viajes	• Dar a conocer la empresa en medios de publicidad online como la página web, las redes sociales, el e-mail marketing, los canales de	3 meses Desde noviembre de 2015 hasta enero	Gerente General

operadora líder a nivel regional, nacional e internacional en la prestación de servicios turísticos innovadores y de calidad.	video, el blog empresarial, entre otros. • Hacer uso de publicidad offline dada en medios de comunicación tradicionales como la televisión, la prensa, la radio, los publi-comerciales, las vallas publicitarias o la publicidad en paraderos. • Implementar sistemas de información y software contable que permitan el control, evaluación y medición del comportamiento empresarial a través de indicadores de logro y gestión. • Re-diseñar la página web de la empresa a través de la programación, la optimización y el posicionamiento de la misma en los principales buscadores virtuales como Google, yahoo, bing, etc. • Fortalecer el manejo de redes sociales mediante la publicación de información de interés, datos curiosos, noticias del sector, y otros, que llamen la atención de los clientes, y a la vez, genere tráfico de visitas a la página web, y por ende, reconocimiento de la misma. • Implementar planes de estímulos para los clientes potenciales, por generar referidos efectivos.	de 2016.	
Ampliar gradualmente la cobertura de servicios y generar la diversificación de los mismos.	• Dar apertura a nuevas sucursales (oficinas) de VIAJAR Y VIVIR en la ciudad de Bogotá o en otras ciudades de acuerdo a las exigencias del mercado. • Realizar un estudio de mercados que permita reconocer nuevos segmentos de clientes junto a sus necesidades y expectativas respecto a las ofertas del sector turismo. • Evaluar el comportamiento de la competencia en cuanto a procesos, productos, servicios, atención al cliente, planes y estrategias, y de la	4 meses. Desde enero hasta abril de 2016.	Director Administrativo.

	misma manera, revisar el comportamiento de VIAJAR A VIVIR frente a los mismos aspectos. con el fin de analizar el estado actual de la empresa y mejorar el servicio prestado. • Innovar en la prestación de los servicios para que sean atractivos a los clientes y cumplan con sus expectativas, por medio de la re-estructuración de los planes y paquetes turísticos que se ofrecen actualmente, teniendo como referencia las posibles actividades que ofrecen los lugares de destino.		
Generar planes y proyectos turísticos que cumplan con las expectativas de los clientes	• Atender de manera oportuna las sugerencias de los clientes. • Preguntar a los clientes lo que les gusta y les disgusta de la organización, y aquello que esperan de VIAJAR Y VIVIR, a través de la implementación de encuestas, entrevistas y conversaciones personales no planeadas. • Evaluar cuáles son los destinos turísticos más visitados en el último período tanto a nivel regional como nacional e internacional.	3 meses. Desde enero hasta marzo de 2016.	Director administrativo y Gerente general.
Fidelizar los nuevos clientes de la compañía para lograr un mayor volumen de ventas anuales.	• Implementar programas de incentivos y reconocimientos tales como la “tarjeta de beneficios” Viajar y Vivir, el programa “caminante frecuente”, y un esquema de incentivos por referidos. • Invitar a los clientes a ser partícipes de las fechas especiales para la organización como el aniversario, la fecha del primer viaje, • Felicitar a los clientes en el día de su cumpleaños y otras fechas importantes como el día de su profesión, y otras. • Realizar llamadas casuales con motivos diferentes a reuniones de negocios, pago de cartera, entre	Cada 6 meses.	Director Administrativo.

	otros, para dar importancia a las sugerencias de los clientes y escuchar sus inquietudes.		
Lograr que los usuarios tomen conciencia acerca de la conservación del medio ambiente como parte fundamental de la vida del hombre.	• Crear campañas empresariales junto con los aliados estratégicos que promuevan la sensibilización de los seres humanos hacia el respeto por la vida, la naturaleza, los animales, y el entorno en general. • Enseñar a los más pequeños la importancia de proteger el medio ambiente a través de ejemplos reales que lleven a los niños a interiorizar lo anterior, como el uso de materiales orgánicos y las diferentes formas de reciclar. • Realizar charlas de conciencia ambiental con el fin de fortalecer los conocimientos individuales y sociales acerca del tema. • Llevar a cabo jornadas de reciclaje en conjunto con la competencia, de manera que se genere conciencia ambiental y así, aportar en la mayor medida posible a la problemática que se está presentando hoy en día.	6 meses. Desde enero hasta junio de 2016.	Gerente General
Generar oportunidades de trabajo a fin de fortalecer la economía del país.	• Realizar una correcta selección de personal que abarque pruebas de conocimiento y de psicología, entrevistas, períodos de prueba, entre otros. • Capacitar a los trabajadores antiguos y nuevos de manera que logren fortalecer sus capacidades y habilidades comunicativas, estratégicas, innovadoras y sociales.	3 meses. De diciembre de 2015 a febrero de 2016.	Gerente General

Tabla 10. Objetivos estratégicos y tácticos de la empresa VIAJAR Y VIVR.
Fuente: Análisis y actualización de Laura Jimena Arévalo.

7.6 Políticas organizacionales

Dado que las políticas organizacionales son aquellas normas que se manejan internamente en las organizaciones a fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, se presentan a continuación las políticas organizacionales para la empresa VIAJAR Y VIVIR de la ciudad de Bogotá.

7.6.1 Políticas generales

- El cliente es nuestra razón de ser, por ello, nuestras actividades están enfocadas en la satisfacción y cumplimiento de sus necesidades.
- Respetar y acatar las normas y leyes nacionales que rigen nuestra actividad comercial.
- Propiciar una cultura organizacional adecuada mediante la generación de un clima laboral sano y apropiado, que permita el desarrollo óptimo de las actividades cotidianas.

7.6.2 Políticas específicas

Área de Gerencia General:

- Orientar y capacitar eficientemente a nuestro personal de trabajo en las excelentes prácticas y procedimientos, para el desarrollo de procesos con calidad y eficiencia.
- Proteger la información interna y externa de la organización, y controlar sus niveles de acceso y confidencialidad.
- Establecer las reglas y normas que conlleven a la selección del personal idóneo, acorde a sus habilidades laborales y profesionales, según los requerimientos de la empresa.

Área comercial y de servicio al cliente:

- Establecer, organizar e implementar una eficiente gestión de servicio al cliente, que estimule el desarrollo, el crecimiento y el reconocimiento de la organización bajo una cultura de excelente atención al cliente.
- Realizar visitas personales a los clientes, para presentar el portafolio de servicios y así mismo, analizar sus necesidades, mantener un contacto activo con el cliente y realizar un seguimiento continuo de su comportamiento.

8. CONCLUSIONES

- La empresa VIAJAR Y VIVIR fundada en el año de 1997 por un grupo de amigos con habilidades y gran experiencia en la organización de planes turísticos.
- VIAJAR Y VIVIR es una agencia de Viajes Operadora ya que sus actividades se centran en la organización, planeación y ejecución de planes y paquetes turísticos a nivel nacional e internacional, además de la promoción de turismo receptivo en todo el país.
- Desde sus inicios, la empresa se ha enfocado en fortalecer el turismo ecológico a través de planes turísticos que generen una conciencia ambiental de respeto y responsabilidad en todos los usuarios de los servicios.
- La agencia cuenta con una estructura organizacional muy básica, la cual está conformada por tres niveles jerárquicos: Gerencia General, Dirección Administrativa a cargo de una persona, y la asistencia administrativa, conformada por dos asesoras comerciales.
- Los clientes de la empresa están segmentados en tres categorías: clientes directos, clientes corporativos y clientes indirectos.
- Las líneas de trabajo de la empresa VIAJAR Y VIVIR son el turismo ecológico, el turismo interno y el turismo receptivo, lo cual ha permitido una gran expansión de las operaciones de la empresa tanto a nivel regional como nacional e internacional.
- VIAJAR Y VIVIR cuenta con un equipo de trabajo responsable, cumplido, atento, eficiente y con sentido de pertenencia, lo que permite que la empresa brinde una atención al cliente excepcional a todos los usuarios.
- La empresa aun no es reconocida por personas ajenas a la organización, pues la publicidad que lleva a cabo la empresa es mínima; sin embargo, los clientes potenciales han generado publicidad de voz a voz, lo cual ha

generado el posicionamiento de la misma en la mayoría de los usuarios que toman los servicios ofrecidos.

- Los clientes de la agencia de viajes manifiestan estar a gusto con los servicios prestados por la empresa ya que se da feliz término a cada una de las actividades, en medio de un ambiente familiar, seguro y de confianza.

9. RECOMENDACIONES

- Implementar un software contable que permita llevar el registro de todos los movimientos de la empresa: gastos, costos, ingresos, egresos, entre otros, con el fin de tomar decisiones basados en información real, y así mismo, evaluar el comportamiento de la empresa en un período determinado.
- Realizar una selección de personal que contenga diferentes etapas de desarrollo como test de psicología, pruebas de idoneidad, entrevistas, períodos de prueba, y otros, de manera que la organización cuente con el personal idóneo para la prestación de servicios con calidad y el total desarrollo de las diferentes actividades propuestas.
- Implementar sistemas de incentivos al personal de la empresa, de manera que se motive a la consecución de los objetivos organizacionales, la productividad, la eficiencia, la calidad del servicio, el desarrollo personal, profesional y organizacional.
- Re-diseñar la página web de la agencia, la cual permitirá la generación de contenido informativo, educativo, preciso y real de cada una de las actividades, planes y paquetes turísticos que ofrece la empresa a sus clientes.
- Crear campañas donde el objetivo sea la generación de una conciencia ambiental mediante la promulgación del respeto por la vida de los animales, las plantas y los seres humanos, y la conservación del entorno en general.
- Implementar indicadores de gestión por cada una de las áreas organizacionales y a nivel general, que permitan llevar a cabo la evaluación y medición de logros de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2011, 5 de septiembre). Definición del Sector Turismo en Colombia. Recuperado el (15 de marzo de 2015) de: http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=16273
- Confecámaras (2013, 4 de diciembre). Crece el sector del turismo en Colombia. Recuperado el (15 de marzo de 2015) de: http://www.confecamaras.org.co/noticias/237-crece-el-sector-del-turismo-en-colombia
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2015, 6 de abril). Estadísticas de turismo. Recuperado el (25 de marzo de 2015) de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590
- Google maps (2015). Viajar y Vivir. Recuperado el (18 de marzo de 2015) de: https://www.google.com/maps/place/Viajar+y+Vivir/@4.647089,-74.065555,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x26dac0e961580e20
- Fred, David (2003, pp. 1-336). Conceptos de administración estratégica. Recuperado el (10 de abril de 2015) de: http://es.slideshare.net/anthoanaguilar/conceptos-de-administracion-estrategica-9na-ed-fred-r-david
- Porter, Michael (2010, pp. 1-592). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior**.** Recuperado el (10 de abril de 2015) de: http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/
- Drucker (2007, pp. 3-355), The practice of management. Recuperado el (11 de abril de 2015) de: http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-neoclasica.html
- Serna (2008, pp. 3-419). Gerencia Estratégica. Recuperado el (12 de abril de 2015) de: http://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ#scribd

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015). Histórico normatividad de turismo. Recuperado el (25 de marzo de 2015) de: http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=13311
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). NTS Agencias de viajes. Recuperado el (5 de abril de 2015) de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5503
- Rodríguez, (2005, pp. 1-182). Metodología de la investigación. Recuperado el (8 de abril de 2015) de: https://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA29&lpg=PA29&dq=metodo+de+investigacion+inductivo&source=bl&ots=8A953MA9i7&sig=oMxr3gHbimB889ngJzl7058n7zA&hl=es&sa=X&ei=-L82VffTJrDIsATrsYDwBA&ved=0CDYQ6AEwBDgK#v=onepage&q&f=false
- Strauss & Corbin, (2002, pp. 3-341). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Recuperada el (22 de abril de 2015) de: http://www.academia.edu/949983/Bases_de_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa._T%C3%A9cnicas_y_procedimientos_para_desarrollar_la_Teor%C3%ADa_Fundamentada
- Superintendencia de Industria y Comercio, Delegatura de Protección de la Competencia, (2012). Recuperado el (15 de julio de 2015) de: http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Competencia/2012/Agencias_Viajes.pdf - Pág. 14:17.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una agencia de viajes que realiza excursiones nacionales e internacionales.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por un amigo que me dijo que ha viajado con la empresa.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   Dos años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Caminatas, excursiones nacionales e internacionales.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Muy bueno, los empleados son muy serviciales.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   Me gusta el ambiente familiar que se percibe en la empresa.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Sí, es muy atento.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Siempre que tengo una sugerencia, me escuchan.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Me siento muy a gusto porque el ambiente familiar la hace agradable.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    Ninguno.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, son adecuadas, aunque me gustaría que abrieran otra oficina en la ciudad.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Si la he recomendado por los buenos servicios que la agencia presta.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    La buena atención que brindan y la legalidad de la empresa.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Conocer muchos lugares dentro y fuera de Colombia.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Relajarme, conocer personas maravillosas y lugares fantásticos.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Respeto, compromiso, responsabilidad, honestidad.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Sí, es coherente porque cumplen los planes turísticos.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Han cambiado las instalaciones y han implementado más destinos turísticos.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Que abran otra oficina en la ciudad.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una empresa que lleva a cabo planes turísticos dentro y fuera del país como caminatas y excursiones de aventura.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Yo era parte del grupo que dio inicio a la empresa.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   18 años.

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Caminatas, deportes extremos, excursiones nacionales e internacionales, turismo receptivo y ecoturismo.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Excelente, los dueños de la organización y los empleados son muy respetuosos y amables.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   Todos; los planes y destinos que ofrecen, la atención al cliente, los servicios prestados.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   No me disgusta nada de la empresa.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Sí, es muy amable y atienden mis solicitudes.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?

Sí, cuando hablo con el personal de la empresa, me atienden y dan solución pronta.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Completamente a gusto.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    No, ningún inconveniente.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, es una oficina amplia y muy iluminada, es agradable el ambiente.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    He recomendado la empresa a mis amigos y conocidos por la buena atención y cumplimiento.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    El cumplimiento con los planes y la buena elección de destinos turísticos, el ambiente familiar en cada una de las actividades.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Que la empresa se fortalezca y crezca, siendo líder en el mercado turístico.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Conocer fantásticos lugares y personas.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Cumplimiento, amabilidad, responsabilidad, disciplina, solidaridad, amistad, seguridad y honestidad.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Completamente coherente porque cumplen lo que se pacta desde un inicio.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Han implementado nuevos destinos turísticos dentro y fuera de Colombia.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Que nunca olviden de donde vienen, y tengan siempre presente para donde van.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una empresa que presta servicios turísticos y está muy posicionada.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por unos amigos que se dedicaban a la prestación de servicios similares.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   15 años y medio.

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Turismo nacional, internacional y receptivo.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Muy bueno.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   Todos, las instalaciones, los lugares a los que vamos, la forma en que se comparte, los empleados.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno en absoluto.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Es muy atento.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Completamente.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Muy a gusto, siempre quedo contenta.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    Nunca he tenido inconvenientes.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, son bonitas y agradables.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Si porque es una agencia de viajes seria y comprometida.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    La calidad de los servicios que ofrecen.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Conocer distintos lugares y vivenciar maravillosas experiencias.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Olvidarme de los quehaceres cotidianos y salir de la rutina.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Respeto, compromiso, disciplina, respeto, solidaridad.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Sí, porque son muy cumplidos y honestos.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Han mejorado la oficina porque ahora es más amplia y ahora hay más destinos para conocer.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Que mejoren la página web de la empresa.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una empresa que brinda servicios turísticos de toda clase tanto en Colombia como en el exterior.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por la página web.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   5 años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Excursiones nacionales e internacionales.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Buena.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   La atención al cliente y los paquetes turísticos.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Bastante atento y amable.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   En la mayoría de las ocasiones, a veces se demoran un poco.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Sí, es un servicio bueno.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    No.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Si, son amplias, pero debería abrir otro punto por facilidad de algunos clientes.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Si la he recomendado por los buenos servicios que la agencia presta.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    Los servicios son de calidad y muy bien organizados.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Viajar por todo el mundo y descansar.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Descansar de la rutina con mi familia.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Sinceridad, respeto, amistad, honestidad.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Si,

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Hay más personas trabajando en la empresa.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Ninguna, es una buena empresa.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Viajar y Vivir presta servicios de turismo en Colombia y el mundo.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por un amigo.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   3 años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Caminatas, excursiones y deportes extremos.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Muy bueno.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   Los planes que organizan, son muy completos.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Que no hay otra oficina en la ciudad.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Sí, es atento.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Siempre.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Si, muy a gusto.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    Ninguno.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, es una oficina muy bonita.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Si la he recomendado a mis amigos por la buena atención al cliente.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    La amabilidad y el cumplimiento de las actividades.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Conocer toda Colombia.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Hacer amigos y conocer Colombia.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Responsabilidad, respeto, compromiso, cumplimiento, buena comunicación.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Sí.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Cambiaron la oficina en el interior.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Ninguna.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una agencia de viajes que realiza excursiones nacionales e internacionales.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por el dueño de la organización.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   10 años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Hacen excursiones, deportes extremos, caminatas y recorridos a extranjeros.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Muy bueno.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   Todos los aspectos, los servicios y la calidad de estos.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Siempre es muy atento y servicial.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Casi siempre, a veces no me dan respuesta oportuna.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Sí, me agrada mucho el servicio que ofrecen.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    No, para nada.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, la oficina es muy bonita y está bien ubicada.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Si, a mis amigos y familiares.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    La buena atención al cliente.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Conocer Colombia y otros países.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    He conocido muchas personas y muchos lugares.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Respeto, amabilidad y compañerismo.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Sí, es muy coherente, cumplen lo que se pacta.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Han ofrecido más lugares de Colombia y el extranjero.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Que mejoren la página web.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una agencia de viajes que hace excursiones en todo el país y en la mayoría de países americanos.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por un hijo de los dueños.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   15 años.

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Turismo ecológico y receptivo.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   El servicio al cliente es excelente y muy agradable.

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   El ambiente familiar y de unidad en todas las salidas.

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Sí, los empleados son muy amables.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Si, hacen lo posible por resolver mis inquietudes.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Sí, el servicio es muy bueno.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    Una vez, pero por un mal entendido; después ya no porque me solucionaron el inconveniente.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, son muy adecuadas.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    La he recomendado por la buena atención que prestan y los excelentes planes que ofrecen a nivel nacional e internacional.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    Los planes turísticos que ofrecen.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Viajar con mi familia y conocer toda Colombia.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Distraerme y salir de lo cotidiano en mi vida.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Compromiso, solidaridad, respeto, cumplimiento.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Sí, porque hacen lo que dicen.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Han mejorado la oficina.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Ninguna en especial.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO_____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una agencia de viajes que realiza excursiones e Colombia y fuera de ella.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por un amigo que ha viajado con Viajar y Vivir hace muchos años.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce o sabe de la existencia de VIAJAR Y VIVIR?
   1 año y medio.

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Excursiones y caminatas.

5. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Excelente..

6. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   Me gusta el ambiente en las excursiones y caminatas, es muy agradable..

7. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Todo me gusta.

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Sí, es atento y amable porque siempre están dispuestos a escucharlo a uno.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Por lo general sí.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Me siento muy a gusto.

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    Hasta el momento no.

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Sí, la oficina es agradable y muy bien decorada.

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Sí, siempre la recomiendo.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    El excelente servicio y atención que prestan.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Aprender a conocer mi país.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Generar conocimientos de los lugares más bellos de Colombia.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Respeto, compromiso, cumplimiento, seguridad, confianza, honestidad.

18. ¿Cree usted que la empresa es coherente con los servicios que ofrece y la prestación de los mismos?
    Sí, es muy coherente.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa, hasta el día de hoy?
    Han mejorado la oficina, hay más paquetes turísticos y nuevos empleados.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Que la página web brinde una mejor información.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO____ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO__X__

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una agencia de turismo ecológico, nacional e internacional.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por unos conocidos

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR?
   15 años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Si, los conozco.

5. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?

   La idoneidad y el profesionalismo

6. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno

7. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Excelente

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Siempre está dispuesto

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Si

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Si

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    No

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Si

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Sí. Por profesionalismo

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    Costos, cumplimiento y familiaridad

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Que siga su norte

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    He conocido muchos sitios de mi interés

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Honestidad

18. ¿Cree usted que al momento de prestar los servicios, la empresa cumple lo pactado?
    Si

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa hasta el día de hoy?
    Cambios positivos

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Estar todos los días a la vanguardia del turismo ecológico.

Gracias por su tiempo

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO____ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO__X__

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?

   Es una Agencia de Turismo Ecológico que ofrece servicios de caminatas, excursiones, turismo de aventura y trabaja para hacer cumplir nuestros sueños de conocer los lugares más hermosos de nuestro bello país.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por una Compañera de trabajo en Colpatria.

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR?
   Hace como 18 años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Caminatas, excursiones, guianza, turismo de aventura, eventos empresariales, acompañamiento y asesoría en proyectos turísticos, transporte.

5. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   La familiaridad y seguridad con la que viajamos en cada evento.

6. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno

7. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Excelente

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Si, muy profesionales

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Si

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Si, muy bien

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    No

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Si

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Sí, Me gustaría que las personas a las que recomiendo se sientan muy felices como cuando inicie estas experiencias.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    Gratitud, cumplimiento, conocimiento del País.

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Ayudarme a conocer cada rincón de este bello País.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Mejoramiento en mi salud, fortaleza.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Honradez, alegría, cumplimiento, solidaridad, puntualidad, amabilidad, etc.

18. ¿Cree usted que al momento de prestar los servicios, la empresa cumple lo pactado?
    Si

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa hasta el día de hoy?
    Hay más personal atendiendo al público y más servicios.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M_____ F__X___
CLIENTE DIRECTO____ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO__X__

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
- Empresa nacional familiar.
- Con más de 10 años de trayectoria.
- Enfocada en turismo natural nacional

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   - Recomendación de Carmen segura guarín. Vieja amiga

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR?
   - Abril 2014

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   - Excursiones nacionales e internacionales

5. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
- Familiaridad y confianza que brindan los guías y el grupo excursionista
- Buenas relaciones con los clientes
- Seguridad confianza y cumplimiento

6. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno.

7. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
- Bien aunque puede mejorar

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
- Si muy dispuesto

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
- No siempre.

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
- Sí. Siempre susceptible de mejorar

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
- Ninguno

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
- No las conozco

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
- Sí. Por los motivos ya expuestos

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
- Seriedad, trayectoria y referencias

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
- Seguir viajando, con precios cómodos y contar con un excelente ambiente.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
- Diversión, conocer sitios, persianas, costumbre etc.

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
- Familiaridad

18. ¿Cree usted que al momento de prestar los servicios, la empresa cumple lo pactado?
- Si

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa hasta el día de hoy?
- Más cercanía cliente = empresa

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?

    Servicios web. Información precisa sobre los puntos o kilómetros, en cada salida informar cómo está su kms. La tarjeta de descuento NO debe caducar para los usuarios que hayan tomado algún servicio en el último año.

Gracias por tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M__X___ F_____
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una empresa que realiza excursiones a nivel nacional e internacional

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por medio de una amiga Emelina Aranda

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR?
   Hace 1 año

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Excursiones a nivel nacional e internacional

5. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   La amabilidad y formalidad de los integrantes de la empresa
   El cumplimiento en los viajes que realizan

6. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Ninguno

7. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Excelente

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Si

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Si

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Si, Muy a gusto

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    No

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    Si

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Sí, muchas veces porque es una empresa muy buena y comprometida con lo que hace

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?

    No he viajado con muchas agencias
15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Viajar mucho y conocer

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Me ha brindado la oportunidad de viajar, conocer y compartir con otras personas

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Responsabilidad, amabilidad, cordialidad

18. ¿Cree usted que al momento de prestar los servicios, la empresa cumple lo pactado?
    Si

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa hasta el día de hoy?
    Ninguno, porque soy nueva saliendo con la empresa

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Hacer caminatas más cortas

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M___X__ F_____
CLIENTE DIRECTO__X__ CLIENTE CORPORATIVO_____ CLIENTE INDIRECTO____

1.Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
Que es una agencia operadora que organiza caminatas semanales, excursiones nacionales e internacionales, eventos etc.

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
Porque hace muchos años conozco al representante Legal y a los socios

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR?
Desde que se fundó

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
Si

5. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
La calidad humana

6. ¿Qué aspectos le disgustan?
Ninguno

7. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
Bueno

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
Si

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
Generalmente si

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
Si

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
No

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
Si

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
Sí, porque allí son bien atendidos, se buscan distintas alternativas para que el cliente consiga lo que busca, por la responsabilidad, lealtad y calidad humana

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
El servicio al cliente, la organización, la familiaridad en el trato, los destinos que ofrece, los incentivos para los clientes

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
Que sea reconocida nacional e internacionalmente y día a día nos presente destinos nuevos

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
Todos

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
Responsabilidad, amabilidad, lealtad, amor por lo que hacen

18. ¿Cree usted que al momento de prestar los servicios, la empresa cumple lo pactado?
Generalmente si

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa hasta el día de hoy?
Muchos, empezando por las instalaciones, la sistematización, la variedad de productos que ofrece, los incentivos que da a los clientes

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
Seguir innovando y capacitando al personal sobre los destinos que ofrece.

Gracias por su tiempo.

ANEXO A.
ENTREVISTA A APLICARSE A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAJAR Y VIVIR

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la (UPTC) de la ciudad de Tunja; actualmente me encuentro desarrollando un estudio de investigación para la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR" de la ciudad de Bogotá, con el fin de que la información que usted proporcione, permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en mención, de manera que la organización mejore y brinde así un gran servicio a sus clientes. Agradezco su valiosa colaboración.

GÉNERO: M__X___ F_____
CLIENTE DIRECTO____ CLIENTE CORPORATIVO__X___ CLIENTE INDIRECTO____

1. ¿Qué sabe usted de la agencia de viajes "VIAJAR Y VIVIR"?
   Es una empresa que organiza caminatas y viajes a lugares de impacto ecológico

2. ¿De qué forma se enteró de la existencia de la empresa VIAJAR Y VIVIR?
   Por internet y en la Universidad

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR?
   Cuatro años

4. ¿Conoce usted, que servicios ofrece la empresa?
   Caminatas
   Viajes al exterior

5. ¿Qué aspectos le gustan de la empresa?
   La cordialidad de sus funcionarios y el perfil de las personas que participan en las caminatas

6. ¿Qué aspectos le disgustan?
   Falta un guía de apoyo para que cierre las caminatas
   Llevan un ritmo muy rápido

7. ¿Cómo le parece la atención y el servicio al cliente?
   Excelente

8. ¿El personal de la empresa es atento a la hora de brindarle información?
   Todos son muy atentos.

9. ¿Sus inquietudes son atendidas oportunamente?
   Si

10. ¿Se siente a gusto con el servicio prestado?
    Si

11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la empresa?
    Ninguno

12. ¿Las instalaciones de la oficina de VIAJAR Y VIVIR le parecen adecuadas?
    No las conozco

13. ¿Ha recomendado usted la empresa?, ¿por qué razones?
    Si, por los sitios tan bonitos a los que hemos ido y por la atención.

14. ¿Qué aspectos positivos resalta usted de VIAJAR Y VIVIR, frente a otras agencias?
    Flota de transporte es moderna
    Lugares atractivos
    Cordialidad

15. ¿Qué expectativas tiene usted, con la empresa VIAJAR Y VIVIR?
    Disfrutar de momentos de paz y armonía a través de las caminatas que pueda compartir con la empresa, con mi familia y con las personas que participan activamente.

16. ¿Qué beneficios ha traído a su vida, el tomar los servicios de esta agencia?
    Salud
    Tranquilidad
    Momentos de felicidad

17. ¿Qué valores percibe usted en el ambiente de la organización?
    Transparencia
    Respeto
    Equidad

18. ¿Cree usted que al momento de prestar los servicios, la empresa cumple lo pactado?
    Si cumplen con lo pactado.

19. ¿Qué cambios ha percibido usted, desde el momento en que conoció la empresa hasta el día de hoy?
    Han mejorado mucho la comunicación, haciendo llegar fotografías de las caminatas a través del correo, así como novedades de las personas que hacen parte del grupo. Además mantienen actualizando los programas.

20. ¿Qué recomendaciones haría a la agencia de viajes, para que su servicio sea óptimo y de calidad?
    Que se reduzca el tiempo de los recorridos. Algunas ocasiones me han parecido muy largos.

Gracias por su tiempo.

ANEXO B.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

AGENCIA DE VIAJES VIAJAR Y VIVIR

TALLERES PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

DIRECTOR COMERCIAL.

PARTE 1. MISIÓN

Trabajo individual

OBJETIVO: Construir de manera participativa las declaraciones de Misión, Visión y Valores corporativos.

METODOLOGÍA: En el transcurso de los talleres, se harán reflexiones de manera individual que se compartirán y consensuarán en pequeños grupos para una segunda sesión, finalizando en una tercera parte con discusión en plenaria, la cual construirá documento final. La plenaria dispondrá de un moderador y un relator del mismo grupo.

DESARROLLO:

Reflexione sobre la pregunta y escriba su respuesta en el espacio previsto para ello.

1. Yo hago parte de la empresa VIAJAR Y VIVIR, ¿qué hace esta organización?

Nuestra organización presta servicios turísticos enmarcados principalmente en el segmento de turismo de naturaleza, tales como caminatas ecológicas, excursiones, salidas pedagógicas, salidas empresariales o institucionales, tours para extranjeros, entre otros. Nos caracterizamos por manejar una oferta fija de paquetes turísticos que vendemos a nuestros clientes principales, pero también nos hemos especializado en resolver las necesidades específicas de nuestros clientes a través del desarrollo de paquetes a la medida.

2. ¿Por qué es importante lo que hacemos?

Es importante porque contribuye a dar a conocer los más importantes y estratégicos ecosistemas, atractivos, centros culturales e históricos, comunidades y tradiciones de nuestro país y de los demás países que visitamos, permitiendo así la apropiación por

parte de los turistas de todos estos elementos, la generación de identidad, la formación de conocimientos y la sensibilización frente a las problemáticas observadas.

3. ¿Para qué o para quién hacemos lo que hacemos?

Lo hacemos para importantes segmentos de clientes, los cuales se pueden clasificar de manera general así:

- Ciudadanos colombianos y extranjeros, asalariados o pensionados, quienes tienen un especial gusto por viajar, caminar y explorar en grupo los lugares y escenarios naturales y culturales de Colombia y otros países.

- Empresas, instituciones, cooperativas y otras entidades público-privadas, quienes a través de sus procesos de bienestar, responsabilidad social y gestión humana se acercan a propuestas innovadoras que les permitan el esparcimiento, la creación o fortalecimiento de habilidades y competencias, o simplemente la construcción de conocimientos en temas específicos.

- Turistas extranjeros que visitan Colombia y tienen un especial interés por las maravillas naturales y artificiales con las que contamos.

4. ¿Dónde se hace? Alcance geográfico de la empresa. (Lugares)

Desarrollamos nuestra operación en todo el territorio Colombiano y en Latinoamérica, con un valor cercano a los 350 productos conformados entre planes de un solo día hasta grandes circuitos de 20 días.

5. ¿Cuáles son las cualidades de las personas que trabajamos en VIAJAR Y VIVIR?

Responsabilidad, Actitud de Servicio, Proactividad, Trabajo en Equipo, Lealtad, Compromiso, Dinamismo.

6. ¿Con el uso de qué recursos (físicos, tecnológicos) hacemos lo que hacemos?

Contamos con nuestra oficina principal dotada con puestos de trabajo para todo el equipo; medios de comunicación tales como telefonía fija y celular, internet, redes sociales; equipos de cómputo los cuales cuentan con sistemas operativos y programas de ofimática; sitio web en internet (hosting y dominio).

PARTE 2. VISIÓN

Trabajo individual

1. ¿Cómo soñamos ser vistos en el futuro –como organización-, por parte de todos los grupos de interés (clientes, competidores, proveedores, organismos de control, comunidad en general)?

La organización debe ser la cabeza visible de un grupo empresarial donde se atiendan clientes en diversos servicios relacionados con el turismo, la hotelería, los eventos, la restauración, el transporte y la logística.

A nivel interno, debe ser una organización totalmente estructurada y definida en cuanto a funciones, responsabilidades, alcance, desarrollo, que sirve muy bien a sus clientes y se preocupa constantemente por crear más productos y atender más necesidades que surjan a nivel de los clientes.

Debe contar como mínimo con tres líneas de producto totalmente rentables y con actuaciones productivas: turismo de naturaleza, turismo receptivo, turismo corporativo. Adicionalmente, debe construir conocimiento y generar valor a través de la investigación y el desarrollo de procesos de calidad.

2. ¿En qué aspecto queremos ser líderes en el futuro? ó ¿cuál es la competencia en la que queremos distinguirnos?

Ser una experiencia diferente para nuestros clientes, entendiendo “diferente” como diferenciada, con mucho valor, con sentido humano y en ambiente familiar, con mucha seriedad y profesionalismo en nuestras operaciones de tal forma que nos sigamos destacando como unos expertos en destinos.

3. ¿Cuáles serán las necesidades de nuestros clientes?

La respuesta rápida, la información completa, la atención excepcional, el margen de error mínimo, la experiencia más completa, la mejor comida, el más espectacular paisaje, la más emotiva interacción con la naturaleza, el fantástico descubrimiento de los misterios de un destino, la búsqueda de un entorno familiar y de amistad, la fascinación ante lugares nunca antes mencionados.

4. ¿En qué segmentos de mercados queremos participar con nuestros servicios?.

En segmentos de turistas individuales, grandes clientes corporativos que nos requieran para productos de van desde caminatas hasta eventos conformados, y, turistas extranjeros.

5. ¿Nuestros productos y/o servicios requerirán innovaciones? ¿Cuáles?

Totalmente. Todos los días tendríamos que estar adelantando comités de desarrollo de producto a través de los cuales podamos dar respuesta a las necesidades puntuales de los clientes.

En cuanto a las caminatas, probablemente tengamos que cambiar su frecuencia de realización, buscando mejorar el servicio y garantizar mayores ocupaciones por cada operación.

En cuanto a las excursiones, debemos innovar en incluir nuevos atractivos, mejorar los tiempos de desplazamiento, adicionar experiencias significativas.

PARTE 3. VALORES

Trabajo individual

Los valores representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito.

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

"Asegúrese de que cada uno de sus valores refleje claramente la forma en que usted funciona diariamente, o usted arruinará su credibilidad."

1.Por favor, determine los valores que considere deben guiar a la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR.

Responsabilidad
Compromiso
Actitud de Servicio
Respeto
Amistad
Trabajo en Equipo
Disciplina

TALLERES PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

ASISTENTE ADMINISTRATIVA.
PARTE 1. MISIÓN
Trabajo individual

OBJETIVO: Construir de manera participativa las declaraciones de Misión, Visión y Valores corporativos.

METODOLOGÍA: En el transcurso de los talleres, se harán reflexiones de manera individual que se compartirán y consensuarán en pequeños grupos para una segunda sesión, finalizando en una tercera parte con discusión en plenaria, la cual construirá documento final. La plenaria dispondrá de un moderador y un relator del mismo grupo.

DESARROLLO:

Reflexione sobre la pregunta y escriba su respuesta en el espacio previsto para ello.

1.Yo hago parte de la empresa VIAJAR Y VIVIR, ¿qué hace esta organización?
Actividades de turismo ecológico, corporativos, salidas con personas particulares, venta de tiquetes, seguros, operamos nuestros propios planes y si no los tenemos lo organizamos con otras agencias, hemos incursionado en el mercado a nivel nacional e internacional.

2. ¿Por qué es importante lo que hacemos?
Porque podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ellos confían
En nuestro trabajo y verlos felices, para nosotros es motivo de satisfacción.

3. ¿Para qué o para quién hacemos lo que hacemos?
Para nuestros clientes, para la empresa y para cada uno de nosotros que tenemos la oportunidad de ser parte de un equipo de trabajo, todos buscando calidad en lo que ofrecemos.

4. ¿Dónde se hace? Alcance geográfico de la empresa. (Lugares)
Colombia y toda su riqueza natural, Suramérica, Centroamérica.

5. ¿Cuáles son las cualidades de las personas que trabajamos en VIAJAR Y VIVIR?
Responsabilidad, amabilidad, creatividad, puntualidad, paciencia, colaboración, amor por lo que hacemos, ética, lealtad, generosidad.

6. ¿Con el uso de qué recursos (físicos, tecnológicos) hacemos lo que hacemos?
Computadores, páginas web, circulares, teléfono, correo electrónico

PARTE 2. VISIÓN
Trabajo individual

7. ¿Cómo soñamos ser vistos en el futuro –como organización-, por parte de todos los grupos de interés (clientes, competidores, proveedores, organismos de control, comunidad en general)?

Como líderes en turismo, reconocidos nacional e internacionalmente, por el servicio al cliente, la variedad y novedad de destinos.

8. ¿En qué aspecto queremos ser líderes en el futuro? o ¿cuál es la competencia en la que queremos distinguirnos?

En lo anteriormente mencionado.

9. ¿Cuáles serán las necesidades de nuestros clientes?

Variedad de destinos, amistad, calor humano, tenerlos en cuenta a la hora de sugerir programas.

10. ¿En qué segmentos de mercados queremos participar con nuestros servicios?.

Trabajo con extranjeros, dar a conocer nuestro país en todos los aspectos, culturales, parques naturales, corporativos.

11. ¿Nuestros productos y/o servicios requerirán innovaciones? ¿Cuáles?

Si, de acuerdo con la época y destinos nuevos que se reconozcan

PARTE 3. VALORES
Trabajo individual

Los valores representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito.

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

“Asegúrese de que cada uno de sus valores refleje claramente la forma en que usted funciona diariamente, o usted arruinará su credibilidad.”

1. Por favor, determine los valores que considere deben guiar a la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR.

Amor por lo que hacemos, respeto, amistad, prudencia, tolerancia, lealtad, fidelidad.

TALLERES PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
PARTE 1. MISIÓN
Trabajo individual

OBJETIVO: Construir de manera participativa las declaraciones de Misión, Visión y Valores corporativos.

METODOLOGÍA: En el transcurso de los talleres, se harán reflexiones de manera individual que se compartirán y consensuarán en pequeños grupos para una segunda sesión, finalizando en una tercera parte con discusión en plenaria, la cual construirá documento final. La plenaria dispondrá de un moderador y un relator del mismo grupo.

DESARROLLO:

Reflexione sobre la pregunta y escriba su respuesta en el espacio previsto para ello.

1.Yo hago parte de la empresa VIAJAR Y VIVIR, ¿qué hace esta organización?

Viajar y Vivir es una agencia de viajes operadora con más de 17 años de experiencia en el mercado, cuyo enfoque se encuentra orientado a planificar, organizar y desarrollar excursiones en diferentes destinos tanto a nivel nacional como internacional enfocada principalmente al turismo natural o lo que se conoce en las tendencias turísticas como ecoturismo, primando siempre por la sostenibilidad.

Además de ello realiza actividades corporativas (eventos empresariales, jornadas pedagógicas, receptivos, pasadías entre otras)

2. ¿Por qué es importante lo que hacemos?

Es importante lo que hacemos porque más que vender un plan u ofertar destinos lo cual como es de esperarse genera una serie de ingresos importantes para mantenernos como empresa, somos los responsables de hacer posibles las expectativas y sueños de las personas que nos acompañan en cada uno de nuestros viajes.

3. ¿Para qué o para quién hacemos lo que hacemos?

Lo que hacemos resulta tener beneficios bilaterales como empresa nos ayuda a crecer cada vez más lo cual nos impulsa a evaluarnos en los que hacemos y a buscar siempre una mejora continua. En el caso nuestros clientes que además consideramos como una gran familia el hecho de viajar permite que conozcan más cada uno de los rincones de su país, compartir en comunidad, aprender y descubrir y vivir experiencias únicas

4. ¿Dónde se hace? Alcance geográfico de la empresa. (Lugares)

Las actividades a nivel turístico que desarrollamos, tienen lugar en la mayor parte del territorio nacional y en temporadas del año más exactamente al inicio y a mitad de año se realizan excursiones a destinos internacionales en países centro y sur americanos ejemplo: México, Guatemala, Costa Rica Chile, Argentina, Brasil Perú etc.

5. ¿Cuáles son las cualidades de las personas que trabajamos en VIAJAR Y VIVIR?

Somos un equipo comprometido con nuestro trabajo, conscientes de la importancia de lo que hacemos, adaptables a los cambios y preocupados por desempeñar nuestras labores de manera adecuada.

6. ¿Con el uso de qué recursos (físicos, tecnológicos) hacemos lo que hacemos?

Para el desempeño de nuestras labores, contamos con un espacio de trabajo adecuado con cada uno de los elementos necesarios para el desarrollo de nuestra actividad:

Físicos: Oficina adecuada con puestos de trabajo, sillas, mesas, entre otros…
Tecnológicos: Computadores, celulares, teléfonos

PARTE 2. VISIÓN
Trabajo individual

6. ¿Cómo soñamos ser vistos en el futuro –como organización-, por parte de todos los grupos de interés (clientes, competidores, proveedores, organismos de control, comunidad en general)?

Como una empresa líder en el mercado a nivel nacional y con mayor reconocimiento a nivel internacional en operación e igualmente destacar por prestar un servicio de calidad que prima por el cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

7. ¿En qué aspecto queremos ser líderes en el futuro? ó ¿cuál es la competencia en la que queremos distinguirnos?

Como empresa ser líderes por prestar servicios de calidad, por crear identidad positiva y generar recordación asertiva.

8. ¿Cuáles serán las necesidades de nuestros clientes?

Las necesidades de nuestros clientes se presentan de acuerdo a sus expectativas, por ende bebemos estar a disposición de sus sugerencias, tenerlas en cuenta y estar en pro de realizar actividades orientadas a su satisfacción.

9. ¿En qué segmentos de mercados queremos participar con nuestros servicios?

En los que manejamos actualmente desarrollando acciones que permitan su crecimiento y fortalecimiento en el mercado (turismo natural o ecoturismo (caminatas ecológicas, excursiones nacionales e internacionales), receptivo (nacional y extranjero), empresarial o corporativo, excursiones pedagógicas etc.

10. ¿Nuestros productos y/o servicios requerirán innovaciones? ¿Cuáles?
Siempre, por ello siempre debemos buscar alternativas de destino y servicios diversos que permitan cubrir las expectativas de nuestros clientes y de esta manera podemos ir avanzando y creciendo en el mercado.

PARTE 3. VALORES
Trabajo individual

Los valores representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito.

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

"Asegúrese de que cada uno de sus valores refleje claramente la forma en que usted funciona diariamente, o usted arruinará su credibilidad."

1.Por favor, determine los valores que considere deben guiar a la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR.

- Responsabilidad
- Compromiso
- Amabilidad
- Honestidad
- Hermandad
- Lealtad
- Respeto
- Solidaridad
- Pertenencia

TALLERES PARA LA FORMULACIÓN DELA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

GERENCIA GENERAL
PARTE 1. MISIÓN
Trabajo individual

OBJETIVO: Construir de manera participativa las declaraciones de Misión, Visión y Valores corporativos.

METODOLOGÍA: En el transcurso de los talleres, se harán reflexiones de manera individual que se compartirán y consensuarán en pequeños grupos para una segunda sesión, finalizando en una tercera parte con discusión en plenaria, la cual construirá documento final. La plenaria dispondrá de un moderador y un relator del mismo grupo.

DESARROLLO:

Reflexione sobre la pregunta y escriba su respuesta en el espacio previsto para ello.

1.Yo hago parte de la empresa VIAJAR Y VIVIR, ¿qué hace esta organización?
Es una empresa que proyecta, consolida y opera programas y/o planes turísticos encaminados a dar a conocer a Colombia a todos los Nacionales y extranjeros que nos visiten, que busca crear amor al País y sentido de pertenencia al mismo y que propende por un sentido ecológico de conservación de nuestros recursos naturales.

2. ¿Por qué es importante lo que hacemos?

Estamos empeñados en estos propósitos, porque a través de nuestro trabajo ayudamos a consolidar la patria, fortalecemos de alguna manera la economía del País, brindamos trabajo, creamos conciencia social e identidad como Colombianos, descubrimos lo bueno y lo bonito de nuestro País y de todas sus maravillas naturales y contribuimos a la internacionalización del mismo.

3. ¿Para qué o para quién hacemos lo que hacemos?

Nuestro compromiso es con todos los Colombianos, adultos, jóvenes y niños, hombres y mujeres de todos los estratos, sin discriminación alguna, trabajamos con quien nos permita y requiera nuestro apoyo.

4. ¿Dónde se hace? Alcance geográfico de la empresa. (Lugares)

Trabajamos a lo largo de todo el territorio Nacional, hemos incursionado en todos los departamentos, solo hemos dejado de lado Caquetá, Putumayo y Arauca, condicionados por garantizar seguridad a las personas que viajan en nuestros programas turísticos. Nos ha caracterizado la capacidad de abrir destinos y de innovar, así que cada día estamos en búsqueda de nuevos lugares y nuevos sitios por visitar y recorrer. Hemos alcanzado por requerimiento de nuestros clientes el ámbito internacional, por lo cual incursionamos en todo Latinoamérica, desde México, Centro América y prácticamente todo Sur América. La

Patagonia e Isla de Pascua (Oceanía Chilena). El único destino ajeno a nuestro trabajo ha sido Venezuela, por razones netamente políticas (no hay condiciones para viajar a este País)

5. ¿Cuáles son las cualidades de las personas que trabajamos en VIAJAR Y VIVIR?

Viajar y Vivir es prácticamente una familia, se ha logrado en las personas que trabajamos allí un sentido de identidad y pertenencia, compromiso y responsabilidad, absoluta honestidad y entrega para alcanzar los objetivos e ideales de la empresa, participamos con pleno conocimiento en las numerosas actividades desarrolladas, conocemos los clientes y sus necesidades y buscamos lo mejor para ellos dentro de las posibilidades, Nos preparamos permanentemente para estar a la altura de las exigencias y requerimientos de nuestros usuarios.

6. ¿Con el uso de qué recursos (físicos, tecnológicos) hacemos lo que hacemos?

Se han implementado desde la empresa todos los recursos tecnológicos que están al alcance, para garantizar el éxito de nuestra misión: página web, correos electrónicos, redes sociales, bases de datos, equipos electrónicos y de comunicación; nos apoyamos en la amplia infra estructura que posee el País para brindar los mejores servicios de transporte, alojamiento, alimentación y recreación en los mejores sitios turísticos y atractivos para visitar, nos apoyamos también en los recursos humanos regionales y locales.

PARTE 2. VISIÓN
Trabajo individual

1.¿Cómo soñamos ser vistos en el futuro –como organización-, por parte de todos los grupos de interés (clientes, competidores, proveedores, organismos de control, comunidad en general)?

Ya somos una gran empresa, son muchos nuestros usuarios y clientes a nivel individual, empresarial e institucional. Nos hemos ubicado por encima de muchas empresas similares a la nuestra, en destino, en servicio, en ventas; sin embargo creemos que aún podemos crecer más y nos visualizamos en un futuro próximo como una de las empresas más destacadas en el mercado turístico, con una amplia cobertura, pero sobre todo con la garantía de que hacemos el trabajo con responsabilidad, con calidad y de la mejor manera, esto es lo que cuenta, más que crecer desmesuradamente.

2. ¿En qué aspecto queremos ser líderes en el futuro? ó ¿cuál es la competencia en la que queremos distinguirnos?

Un énfasis importante de la empresa ha sido el SENTIDO ECOLÓGICO que tiene la misma, queremos seguir orientados en este sentido; sin embargo tenemos requerimientos a nivel empresarial para enfatizar en el turismo social, en el turismo cultural, ecológico, arqueológico, religioso, en el turismo receptivo de extranjeros, por lo cual hemos tenido en

los últimos años que investigar mucho y prepararnos para responder con altura a todas estas exigencias y requerimientos de los clientes y las empresas

3. ¿Cuáles serán las necesidades de nuestros clientes?
Nuestros clientes tradicionales de alguna manera siguen requiriéndonos en lo ECOLÓGICO, pero los nuevos clientes particularmente, nos están requiriendo en el campo de la RECREACIÓN, en el turismo cultural y en el religioso

4. ¿En qué segmentos de mercados queremos participar con nuestros servicios?.
Creemos que podemos seguir trabajando en el mercado turístico especialmente en los segmentos empresariales, en instituciones educativas, en lo corporativo, en el mercado extranjero que cada día es más creciente.

5. ¿Nuestros productos y/o servicios requerirán innovaciones? ¿Cuáles?

Desde luego nuestros productos siempre han sido innovadores, sin embargo debemos mantener esa línea de investigación y búsqueda permanente de servicios, de destinos, de sitios de interés de nuevos planes o programas. También tenemos que mantenernos a tono con los desarrollos tecnológicos y la aparición de nuevas tecnologías que puedan favorecer el desempeño de nuestra labor. Nos debe asistir la inquietud por ver y conocer también las tendencias a nivel mundial, para no rezagarnos frente a los desarrollos a nivel mundial.

PARTE 3. VALORES
Trabajo individual

Los valores representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito.

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

"Asegúrese de que cada uno de sus valores refleje claramente la forma en que usted funciona diariamente, o usted arruinará su credibilidad."

1.Por favor, determine los valores que considere deben guiar a la agencia de viajes VIAJAR Y VIVIR.

RESPONSABILIDAD, COMPROMISO, SOLIDARIDAD, HONESTIDAD, CREATIVIDAD, CUMPLIMIENTO, ENTREGA, RECTITUD.

ANEXO C. MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL

DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE
NIVEL	DIRECTIVO
CÓDIGO	001
GRADO	01
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO	JUNTA DE SOCIOS

OBJETIVO PRINCIPAL

Coordinar y controlar todas las operaciones y decisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Representar a la empresa ante las entidades de carácter público y privado, en todo tipo de eventos y actividades.
- Delegar la representación y vocería de la empresa en uno o varios trabajadores según lo considere necesario.
- Presidir y participar activamente en los Comités de Servicio al Cliente, Paquetes Turísticos y Convivencia Laboral.
- Generar los informes de gestión de la empresa.
- Delegar en cualquiera de los trabajadores responsabilidades y compromisos específicos.
- Proponer y coordinar todas las acciones conducentes al cumplimiento del objeto social de la empresa.
- Firmar todos los documentos que requieran de su aprobación.
- Ejercer control sobre todos los procesos a nivel interno y externo que adelanta la empresa.
- Aprobar los planes de trabajo y planes de mercadeo elaborados por los Directores Administrativo y Comercial.
- Gestionar proyectos y convenios con proveedores, clientes, instituciones y entidades para impulsar la evolución administrativa y comercial de la empresa.
- Propiciar espacios y mecanismos para el cumplimiento de las políticas y directivas de la empresa.
- Actualizarse permanentemente en temas relacionados con la legislación, el comportamiento del mercado y el desarrollo económico del sector turismo y afines.

FUNCIONES ESPECÍFICAS ADICIONALES CUANDO EL GERENTE SE DESEMPEÑA COMO DIRECTOR ADMINISTRATIVO

- Proponer proyectos y convenios con instituciones y entidades para impulsar la gestión administrativa de la empresa.
- Elaborar pautas, orientaciones y planes de trabajo de los programas de carácter administrativo y de planeación estratégica.
- Establecer, coordinar, controlar y evaluar la aplicación de los procedimientos administrativos a su cargo para la óptima prestación del servicio.
- Participar activamente en el Comité de Paquetes Turísticos.
- Participar activamente en el Comité de Servicio al Cliente.
- Tramitar la afiliación y el registro de los trabajadores en las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud –EPS-, Fondos de Pensiones y Administradoras de Riesgos Profesionales ARP.
- Diseñar programas de atención integral en salud para los trabajadores y sus familias, siguiendo para ello los lineamientos que la Ley defina.
- Calcular los rubros de la Seguridad Social, aportes a Fondo de Pensiones y demás contribuciones de Ley que deben incluirse en el presupuesto anual de la empresa.
- Velar por la adecuada financiación de la Seguridad Social en la empresa.
- Vigilar que los descuentos y traslados de la Seguridad Social se hagan en la forma indicada por la Ley.
- Plantear la formulación de políticas para un manejo eficiente, seguro y rentable de los recursos financieros asignados.
- Administrar el presupuesto de funcionamiento de la empresa.
- Supervisar y asegurar el cumplimiento de los Contratos y/o Convenios con proveedores.
- Coordinar la correcta elaboración y expedición de las facturas de la empresa.
- Coordinar las labores de tesorería y cartera.
- Coordinar el manejo de documentos, trámites y personal para el correcto manejo de los procesos contables de la empresa.
- Coordinar los procesos de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores para las diferentes áreas de la empresa.
- Controlar y ejecutar los pagos de nómina
- Apoyar y gestionar las iniciativas de capacitación para el personal de la empresa.
- Coordinar los servicios generales que demande la empresa.
- Velar por el mejoramiento de la planta física, equipos y materiales de la empresa para aumentar el nivel de madurez en cuanto al uso de tecnologías de información.
- Ejercer el control en la operación de paquetes turísticos realizado directamente por la empresa.

REQUISITOS

EDUCACIÓN

- Título profesional.
- Estudios en curso o títulos Técnicos o Profesionales en áreas afines al Turismo como: Hotelería, Turismo, Guianza, Eventos, etc.
- Tener conocimientos en una segunda lengua.

EXPERIENCIA

- Mínimo dos (2) años como gerente o en cargos relacionados con el área administrativa.

OTROS

- Habilidades para atender de manera amable y oportuna a los clientes.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Iniciativa y creatividad.
- Contar con una buena presentación personal.
- Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
- Habilidades para organizar su trabajo.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad y aprendizaje.
- Capacidad de adaptación a los cambios intrínsecos y extrínsecos de la organización.

MARCO DE RELACIÓN

INTERNO

- Director Comercial y Director Administrativo
- Miembros del Comité de Servicio al Cliente
- Miembros del Comité de Paquetes Turísticos
- Miembros del Comité de Convivencia Laboral
- Asesores Comerciales
- Asistente Administrativo

EXTERNO

- Medios de comunicación, organismos oficiales, personalidades, autores.
- Organizadores de ferias, congresos, certámenes, simposios, etc.
- Proveedores de investigación, agencias de marketing y telemarketing directo, agencias de publicidad, imprentas, ilustradores, empresas de regalos y promociones.
- Clientes
- Conductor (es)
- Guías turísticos

D. MANUAL DE FUNCIONES DIRECTOR COMERCIAL

DENOMINACIÓN DEL CARGO	DIRECTOR COMERCIAL
NIVEL	DIRECTIVO
CÓDIGO	002
GRADO	01
DEPENDENCIA	DIRECCIÓN COMERCIAL
JEFE INMEDIATO	GERENTE

OBJETIVO PRINCIPAL
Crear e implementar las estrategias de mercadeo que permitan fortalecer el posicionamiento, el nivel de ventas y la imagen corporativa de la empresa.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
• Coordinar y controlar las actuaciones y procesos en su área de gestión. • Elaborar, actualizar y modificar el Plan de Mercadeo de la empresa. • Hacer seguimiento a la ejecución del Plan de Mercadeo. • Orientar las decisiones estratégicas de la Dirección, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado. • Mantener un conocimiento actualizado de la imagen de la Empresa en el mercado, del posicionamiento de sus productos y de las características de sus clientes. • Reforzar el posicionamiento de la empresa en el mercado y frente a sus clientes. • Detectar oportunidades de mercado. • Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes. • Valorar la eficacia y resultados de las diferentes acciones de mercadeo que se planteen o se hayan realizado. • Planificar los objetivos comerciales y estrategias de su equipo. • Valorar el potencial de venta de los diferentes productos o servicios que se planteen. • Establecer los objetivos de ventas. • Elaborar los presupuestos de ventas, publicidad y mercadeo. • Llevar a cabo el seguimiento de resultados de ventas, analizar sus variaciones y las causas de las mismas. • Definir las políticas de precios y condiciones comerciales de la empresa. • Propiciar y desarrollar la gestión de venta de grandes cuentas. • Apoyar el proceso de selección del personal de ventas y servicio al cliente en la empresa. • Mantener información actualizada sobre materiales, procesos, productos, técnicas, sistemas y

proveedores, relacionados con su gestión, para considerar la conveniencia de su utilización.
- Participar activamente en el Comité de Servicio al Cliente.
- Participar activamente en el Comité de Paquetes Turísticos.
- Crear políticas de iniciativas e incentivos para motivar y dinamizar al equipo de trabajo.
- Entrenar al equipo de ventas de la empresa conforme a las políticas corporativas.
- Crear estrategias para la fidelización y el manejo de la relación con los clientes.
- Propiciar la realización de encuestas de satisfacción del cliente y encuestas de necesidades de los clientes.
- Liderar y participar activamente en los procesos de reservas y servicio al cliente, tanto en la parte operativa como en la planeación estratégica.
- Mantener relaciones continuas con los proveedores de servicios.
- Las demás funciones que le asigne el superior inmediato, relacionadas con la naturaleza del cargo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS ADICIONALES CUANDO EL DIRECTOR COMERCIAL SE DESEMPEÑA COMO ASESOR COMERCIAL

- Dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
- Vender los productos y servicios de la empresa.
- Brindar información de los descuentos y promociones de los productos y servicios ofrecidos.
- Prestar atención a las solicitudes de los clientes, así como a la comunicación que éstos establecen con la empresa para felicitaciones, sugerencias, quejas o reclamos.
- Atender las solicitudes de reserva y gestionarlas a nivel interno y externo para dar respuesta oportuna al cliente.
- Gestionar la agenda de compromisos de la Dirección Comercial.
- Apoyar el proceso de generación de indicadores de reservas y servicio al cliente.
- Divulgar las políticas de la empresa a los clientes y proveedores para garantizar el éxito en los canales de comunicación.
- Efectuar el seguimiento a las ventas y a las cotizaciones generadas por la empresa.
- Gestionar citas con los clientes y proveedores para fortalecer el proceso de gestión comercial de la empresa.
- Visitar a clientes y proveedores con fines comerciales.
- Atender llamadas telefónicas y transmitir mensajes a los interesados dentro de la empresa.
- Orientar a los usuarios y suministrarles información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites y procedimientos establecidos.
- Ordenar y controlar el archivo de reservas tanto en medios físicos como digitales.
- Apoyar en la coordinación de la preparación de la agenda y seguimiento de las reuniones de la empresa.
- Apoyar en la citación a los trabajadores y particulares a las diferentes reuniones para las cuales sean requeridos.
- Mantener actualizado el directorio telefónico de los clientes, proveedores y demás personas o entidades que tengan comunicación con la empresa.
- Contribuir al buen desempeño de la dependencia mediante el procesamiento oportuno de toda la información que en ella se produzca.
- Elaborar los oficios y comunicaciones de carácter comercial solicitados por su superior inmediato.
- Recibir, clasificar y almacenar los documentos de reservas y servicio al cliente que deben mantenerse en archivo para conservación, tanto en medios físicos como digitales.
- Elaborar los recibos de caja que se requiera dentro de la función comercial de la empresa.
- Velar por el buen uso, mantenimiento, presentación y orden de las áreas asignadas.
- Responder por los documentos y elementos a su cargo.
- Las demás funciones que le asigne el superior inmediato, relacionadas con la naturaleza del cargo.

REQUISITOS

EDUCACIÓN

- Título profesional.
- Estudios en curso o títulos Técnicos o Profesionales en áreas afines al Turismo como: Hotelería, Turismo, Guianza, Eventos, etc.
- Tener conocimientos en una segunda lengua.

EXPERIENCIA

- Mínimo dos (2) años de experiencia laboral desarrollando funciones comerciales dentro de una agencia de viajes.

OTROS

- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para atender de manera amable y oportuna a los clientes.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Habilidades y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.
- Iniciativa y creatividad.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Conocimientos y habilidades en dirección de personal y administración.
- Conocimientos y habilidades para capacitar y asesorar.
- Contar con una buena presentación personal.
- Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
- Habilidades para organizar su trabajo.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal
- Habilidades mínimas para trabajar en equipo.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad y aprendizaje.
- Capacidad de adaptación a los cambios intrínsecos y extrínsecos de la organización.

MARCO DE RELACIÓN

INTERNO

- Gerente
- Director Administrativo
- Miembros del Comité de Servicio al Cliente
- Miembros del Comité de Paquetes Turísticos
- Asesores Comerciales
- Asistente Administrativo

EXTERNO

- Medios de comunicación, organismos oficiales, personalidades, autores.
- Organizadores de ferias, congresos, certámenes, simposios, etc.
- Proveedores de investigación, agencias de marketing y telemarketing directo, agencias de publicidad, imprentas, ilustradores, empresas de regalos y promociones.
- Conductor y guías turísticos.

ANEXO E. MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE ADMINISTRATIVO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
NIVEL	OPERATIVO
CÓDIGO	005
GRADO	02
DEPENDENCIA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO

OBJETIVO PRINCIPAL
Realizar de manera eficiente las tareas de apoyo operativo a las funciones propias de la Dirección Administrativa.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
• Recibir, radicar, clasificar y distribuir la correspondencia, tanto por medios físicos como electrónicos. • Verificar y hacer seguimiento a la correspondencia, para que esta sea respondida por el funcionario competente. • Archivar y mantener actualizado los documentos y correspondencia relacionada con la dependencia. • Dar tramite al despacho de correspondencia. • Recibir, clasificar y almacenar los documentos que deben mantenerse en archivo para conservación, tanto en medios físicos como digitales. • Mantener en óptimo estado el archivo histórico y de consulta. • Atender al público en general y resolver consultas previa autorización del jefe inmediato. • Orientar a los usuarios y suministrarles información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites y procedimientos establecidos. • Atender llamadas telefónicas y transmitir mensajes a los interesados dentro de la empresa. • Apoyar en la coordinación de la preparación de agendas y seguimiento de las reuniones de la empresa. • Apoyar en la citación a los trabajadores y particulares a las diferentes reuniones para las cuales sean requeridos. • Gestionar citas con los proveedores para tratar asuntos de carácter administrativo. • Visitar a clientes y proveedores con fines comerciales y/o administrativos. • Mantener actualizado el directorio telefónico de las personas y entidades que tengan comunicación permanente con la empresa.

- Contribuir al buen desempeño de la dependencia mediante el procesamiento oportuno de toda la información que en ella se produzca.
- Elaborar los oficios y comunicaciones de carácter administrativo solicitados por su superior inmediato.
- Elaborar los recibos de caja, comprobantes de ingreso y egreso, notas débito y crédito, informes y demás documentos que demande la operación administrativa de la empresa.
- Realizar el arqueo diario de caja y registrar rubros de caja menor.
- Diligenciar los recibos de consignación y efectuar consignaciones bancarias según lo solicitado por su jefe inmediato.
- Efectuar pagos de servicios públicos, declaraciones de impuestos y demás obligaciones requeridas.
- Responder por los documentos y elementos a su cargo.
- Velar por el buen uso, mantenimiento, presentación y orden de las áreas asignadas.
- Coordinar la adquisición, almacenamiento y suministro de los elementos de oficina que maneja la empresa.
- Suministrar los elementos solicitados por las dependencias.
- Elaborar el inventario de bienes a cargo de las dependencias y mantenerlo actualizado.
- Conservar en completo estado de limpieza el área de muebles e inmuebles de la empresa.
- Limpiar y desinfectar pisos, vidrios, escritorios, mesas, sillas, ventanas, puertas, barandas, paredes, etc., de las áreas asignadas.
- Mantener aseados los equipos, materiales y útiles de trabajo.
- Solicitar con anticipación los utiles de aseo que requiera.
- Informar al superior inmediato sobre las novedades que se presenten en las instalaciones del área asignada.
- Colaborar con los servicios de cafeteria para los trabajadores de la empresa.
- Las demás funciones que le asigne el superior inmediato, relacionadas con la naturaleza del cargo.

REQUISITOS

EDUCACIÓN

- Título de Bachiller Académico.

EXPERIENCIA

- Mínimo un (1) año de experiencia laboral, que involucre el manejo de equipos de cómputo, archivo, correspondencia.

OTROS

- Habilidades para atender de manera amable y oportuna a los clientes.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Iniciativa y creatividad.
- Contar con una buena presentación personal.
- Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
- Habilidades para organizar su trabajo.
- Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.
- Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad y aprendizaje.
- Capacidad de adaptación a los cambios intrínsecos y extrínsecos de la organización.

MARCO DE RELACIÓN
INTERNO • Gerente • Director Administrativo • Director Comercial • Asesores Comerciales
EXTERNO • Medios de comunicación • Organismos oficiales. • Clientes • Conductor • Guías