

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



Universidad de La Sabana

PLAN ESTRATEGICO PARA OPERADOR MAYORISTA DE TURISMO PREMIUM

TRAVEL MAYORISTA S.A.S

LILIANA OLIVEROS GOMEZ

SHIRLEY MILENA VARGAS PORTILLA

SERGIO IVAN RIVERA MURILLO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

PROYECTO DE GRADO

CÚCUTA

NOVIEMBRE

2014

Contenido

	pág.
1. Descripción del Problema	9
1.1 Planteamiento del Problema	9
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3. Marco de Referencia	11
3.1 Contexto Organizacional	11
3.2 Marco Legal	11
3.3 Marco Conceptual (Glosario)	12
CAPITULO 1	14
1. Definición del Sistema Estratégico	14
1.1 Misión	14
1.2 Visión	14
1.3 Política de calidad	14
1.4 Valores corporativos	14
2 Análisis de Entorno	15
2.1 Turismo Internacional (Macro)	15
2.2 Turismo en Colombia (Micro)	15
3. Análisis del Sistema	17
3.1 Análisis competitivo	17
3.1.1 Matriz de fortalezas y debilidades	17

3.1.2 PESTEL	21
3.1.3 Matriz MEFI	22
3.1.4 Matriz MPC	23
4.Árbol de Competencias	24
5. Análisis de Atractividad	25
5.1 Matriz MEFE	25
6. Análisis Morfológico	27
6.1 Nombre del escenario	29
6.2 Condensación	29
CAPITULO 2	30
1 Análisis Estructural MICMAC	30
1.1 Variables internas y externas	30
1.2 Matriz de Influencias Directas	35
1.3 Mapa de ID	37
1.4 Mapa de II	39
1.5 Plano de Desplazamientos	40
2. DELPHI	41
2.1 Expertos	41
3. EJES DE PETER SCHWARTZ	53
CAPITULO ·3	56
1. Estrategias ANSOFF	56
1.1 Mercado tradicional – producto tradicional	56
1.2 Objetivos	56

1.2.1 Financiero	56
1.2.2 De cara al cliente	56
1.2.3 Capital humano	56
1.2.4 Material y equipo	56
1.3 Acciones	57
1.3.1 Financiera	57
1.3.2 De cara al cliente	57
1.3.3 Capital humano	57
1.3.4 Material y equipo	57
2 Estrategias PORTER	57
2.1 Liderazgo en costos	57
CAPITULO 4	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	63
Anexos	65

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz de fortalezas y debilidades	17
Tabla 2. PESTEL	21
Tabla 3. Matriz MEFI	22
Tabla 4. Matriz MPC	23
Tabla 5. Árbol de competencias	24
Tabla 6. Evaluación de los factores externos a través de matriz MEFE	25
Tabla 7. Escenario coloreada o enlazada	27
Tabla 8. Variables internas y externas	30
Tabla 9. Matriz de influencias directas	35
Tabla 10. Análisis DELPHI	41
Tabla 11. Expertos	42
Tabla 12. Calificación	43
Tabla 13. Evento 1	49
Tabla 14. Evento 2	49
Tabla 15. Evento 3	50
Tabla 16. Evento 4	50
Tabla 17. Evento 5	51
Tabla 18. Evento 6	51
Tabla 19. Evento 7	52
Tabla 20. Evento 8	52
Tabla 21. Evento 9	53

Tabla 22. Ejes de Peter Schwartz

53

Tabla 23. Escenarios

54

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Plano de influencias/ dependencias directas	37
Figura 2. Grafico de influencia directas	38
Figura 3. Plano de influencias indirectas	39
Figura 4. Grafico de influencias indirectas	39
Figura 5. Plano de desplazamientos	40
Figura 6. Ejes de Peters Schwartz – escenarios descripción de escenarios	54

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Estructura organizacional	65
Anexo 2. Análisis de la planeación de mercadeo	70

1. Análisis Estructural

1.1 Descripción del Problema

En la actualidad, el operador mayorista de turismo PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S no cuenta con un plan estratégico que establezca los lineamientos a seguir en el corto y mediano plazo. La empresa no tiene definido el intento estratégico, la estructura organizacional, el mapa de procesos, tampoco objetivos ni indicadores que permitan realizar medición y seguimiento a sus operaciones.

La ausencia de estos elementos sumada al desconocimiento de sus fortalezas y debilidades, así, como de las amenazas y oportunidades del entorno, dificultan la definición y direccionamiento de los objetivos que se desean alcanzar y el impacto que se pretende lograr con cada uno de ellos.

1.2 Planteamiento del Problema

¿Cuáles son los elementos que debe contener el plan estratégico que regirá el desarrollo del negocio del operador mayorista de turismo PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S durante los próximos tres años?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico que defina las líneas de acción de la empresa PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S durante los próximos tres años.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar cuál es la razón de ser de la empresa, a dónde desea llegar y cómo pretende llegar a ese futuro.
- Definir a través de herramientas de análisis como la matriz DOFA, MEFE, MEFI, MPC y PESTEL, el nivel de competitividad y atractividad de la empresa.
- Identificar mediante el software de análisis estructural MICMAC y MORPHOL, las variables, actores e interacción de los mismos en los posibles escenarios futuros.
- Proponer estrategias de negocio basadas en el análisis interno y externo de la organización, con el fin de lograr los objetivos propuestos para el trienio.

3. Marco de Referencia

3.1 Contexto Organizacional

Premium Travel Mayorista S.A.S es un operador turístico norte santandereano constituido el 16 de enero de 2014 con el objeto de desarrollar actividades inherentes a agencia de viajes mayorista relacionada con la industria turística, pudiendo en el desarrollo de su objeto social actuar como agente o representante de personas naturales o jurídicas de derecho privado o público, cualquiera que fuese su nacionalidad o domicilio mediante el cumplimiento de actos de comercio, lo anterior según matrícula N° 00255832.

Dirección: Av. 1E 15^a – 25 Caobos, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

Teléfono: 5830115

En su corta trayectoria, PremiunTravel Mayorista se ha vinculado comercialmente con reconocidas agencias de viajes como NorturLtda, Viajes DacarLtda, Aeroviajes Norte Ltda y RiverDacar Ltda.

3.2 Marco Legal

Las leyes y normas que regulan la actividad turística:

- Ley 300 de 1996: ley general del Turismo
- Ley 1101 de 2006: se modifica la ley 300 del 96, Ley general del Turismo.
- Ley 1558 de 2012: se modifica la ley 300 del 96 Ley general del Turismo y ley 1101 de 2006.
- Ley 1336 de 2009: se adiciona la 679 de 2001 de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual.
- Ley 679 de 2001: Protección contra la explotación, pornografía y el turismo sexual y demás forma de abuso sexual con menores de edad.

- Resolución 0049 de enero 22 de 2002: Por los cual se establecen las tarifas de inscripción del registro nacional de turismo.
- Decreto 504 de 1997: Se reglamenta el registro nacional de turismo.
- Decreto 502 de 1997: Se define la naturaleza de cada uno de los tipos de agencia.

3.3 Marco Conceptual (Glosario)

Estrategia. Medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo. Son también acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa (David, 2008).

Operador mayorista de turismo. Normalmente se considera Operador Turístico a la empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc. (Wikipedia, 2014).

Análisis DOFA. Un análisis DOFA es una evaluación muy sencilla de hacer, ya que es una evaluación subjetiva de datos, que se ponen ordenada y lógicamente y que ayuda a comprender los problemas, presentar soluciones, discutirlos y finalmente tomar decisiones respecto del futuro de la compañía. Tiene la ventaja, que hace que quienes la elaboren, piensen proactivamente en lugar de actuar de forma reactiva (Empresa Mía, s.f.).

Análisis estructural. Es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Planeación estratégica. “Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998 citado en: Cárdenas, 2009).

Escenario. Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible. Ámbito (foro, mercado o espacio) en el que operan e interactúan diferentes actores en procura de sus intereses y objetivos (Corporación Autónoma Regional de Boyacá, s.f.).

Prospectiva. Es un adjetivo que menciona aquello vinculado con el futuro. Como sustantivo, este término que tiene su origen en el latín *prospicere* se refiere a las investigaciones y exploraciones que se llevan a cabo con la intención de anticipar lo que está por venir en una cierta materia (Definición.de, s.f.).

CAPITULO 1

1. Definición del Sistema Estratégico

1.1 Misión. “Ofrecer a través de las agencias de viajes asociadas asesoría especializada en viajes de negocios y placer, servicios turísticos de óptima calidad, fomentando el trabajo en equipo, productivo y rentable, que contribuya al desarrollo socio-económico de la región y logrando la satisfacción de nuestros clientes”

1.2 Visión. “Para el año 2018 ser una de las agencias mayoristas reconocida de la ciudad de Cúcuta, líder de servicios y desarrollo empresarial que responda las exigencias, necesidades y desafíos del entorno cambiante, todo enmarcado en el favorecimiento del mercado turístico con propuestas nuevas basadas en productos innovadores”.

1.3 Política de calidad. “En Premium Travel Mayorista S.A.S tenemos como política de calidad brindar servicios eficientes que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes corporativos y naturales, con un enfoque hacia el mejoramiento continuo, con personal competente y comprometido con la calidad”.

1.4 Valores corporativos

Creatividad. “Nuestro compromiso es la innovación y el diseño de productos turísticos que nos permitan incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales, aportando así al desarrollo económico de la región y a la satisfacción continua de nuestros clientes.”

Trabajo en equipo. “Estamos comprometidos en la búsqueda conjunta de soluciones y la superación de los obstáculos para la obtención de respuestas rápidas y efectivas que conlleven al mejoramiento de la prestación del servicio.”

Honestidad. “Somos coherentes en nuestros pensamientos, palabras y acciones, para dar la tranquilidad a nuestros clientes de comprar productos y servicios de alta calidad con un manejo claro, transparente y ético.”

Excelencia con humildad. “Conocemos nuestras fortalezas y debilidades y trabajamos para transformarlas.”

2 Análisis de Entorno

2.1 Turismo Internacional (Macro). Según el informe de turismo del Ministerio de Industria y Turismo a Diciembre 2013:

- De enero a Diciembre de 2013 el 80,4% (1.726.300) de los extranjeros no residentes que ingresaron por los puntos de control migratorio tenían como región de origen las Américas y el 17% (293.615) Europa.

- En 2013, Bogotá D.C. (51,5%), Cartagena (13,2%) y Medellín (10,9%) fueron los principales destinos a visitar reportados por los viajeros extranjeros no residentes en Colombia al ingresar al país. Se destaca el crecimiento de Medellín (17,7%), Cúcuta (15,9%), Cartagena (11,8%) y la disminución de Bucaramanga (-7,7%) y Santa Marta (-1,2%).

- Las llegadas de pasajeros aéreos en vuelos internacionales de enero a diciembre de 2013 (4.347.315) registró un crecimiento de 13,9% frente al mismo periodo de 2012 (3.835.798), siendo los aeropuertos de Bogotá (15,5%), Rionegro (15,5%), Pereira (13,7%) y Cartagena (13,5%) los de mayor crecimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

4.2.2 Turismo en Colombia (Micro)

- Según cifras del Banco de la República entre enero y septiembre de 2013 del total de exportaciones de servicios la cuenta de viajes representó el 43 % y transporte de pasajeros 29%. Los ingresos de la cuenta de viajes, alcanzaron la suma de US\$1.816 millones, con crecimiento

del 3,5 frente a 2012. Las importaciones por este mismo concepto fueron de US\$2.182 millones, lo que represento un crecimiento del 16,5%.

- Según cifras de la MMH publicada por el DANE, de enero a diciembre de 2013 el principal motivo de viaje de los viajeros residentes en Colombia, que se hospedaron en el hoteles fue ocio(29,1%), negocios (56,9%) y participación en convenciones (6,3%), motivos de salud y otros motivos sumaron (7.7%).

- Según Dane en 2013 los ingresos reales de los hoteles disminuyeron 0,4% respecto al 2012: En cuanto al personal total ocupado en hotelería se registra un aumento de 0,6% frente a 2012.

- Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el periodo2009-2018, se espera un crecimiento real anual de 4% en la demanda por viajes y turismo en Colombia, pasando de US\$10.753 millones a US \$ 15.753 millones en 2018. Para el 2018 se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea del US \$ 4.801 millones, lo que supondría un crecimiento anual del 4%. Adicionalmente se espera una inversión de capital de US\$ 4.934 millones y una generación de 478.000 empleos directos; eso equivaldría a un crecimiento del 2,6% en la creación de empleos.

3 Análisis del Sistema

3.1 Análisis competitivo

3.1.1 Matriz de fortalezas y debilidades

Tabla 1. Matriz de fortalezas y debilidades

AREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
COMERCIAL	PROVEEDORES EXPERIMENTADOS	PROVEEDORES	# proveedores con los alianzas mas de 10 años en el sector/ # proveedores del sector con mas 10 años en el sector	8 proveedores	18 proveedores	Proveedores con los precios más competitivos del mercado
	AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	# de planes ofrecidos/ # planes ofrecido en promedio por el sector	35 planes turísticos	Incremento del 40% de los planes turísticos ofrecido	Incremento del 30% más en planes turísticos
FINANCIERA	RAPIDA ROTACIÓN DE CARTERA	ROTACIÓN DE CARTERA	(Cuentas por cobrar X 360) / Ventas a crédito)	No aplicaba planes iniciales de contado	10días	Mantener rápida rotación de cartera
	BAJO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	Pasivo total / Patrimonio total	No hay créditos	No hay créditos	Que el endeudamiento en

AREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
						caso de ser necesario no supere el 20% de los activos
ADMINISTRATIVA	EXPERIENCIA EN NEGOCIACION CON PROVEEDORES INTERNACIONALES	NEGOCIACION CON PROVEEDORES	Numero de citas reprogramadas /numero de citas concretas	Solo de socios y accionistas	Participación de todo el personal en negociaciones	Mayor experiencia por parte del gerente y director comercial
	CONTINUA FORMACION DE LOS COLABORADORES	FORMACION DE LOS COLABORADORES	Desempeño actual / Desempeño esperado	Poco conocimiento del sector	Participación en seminarios que mejoran el desempeño de los colaboradores	Constante actualización de temas del sector turístico
COMERCIAL	BAJAS VENTAS	VENTAS	Ventas realizadas / Ventas presupuestadas	4 millones mensuales en promedio	15 millones mensuales en promedio	25 millones mensuales en promedio
	AUSENCIA DE INNOVACION	INNOVACION	Numero de ideas generadas por año	Ninguna idea generada	4 planes turísticos innovadores en el trimestre	5 planes turísticos innovadores por trimestre

AREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
FINANCIERA	LENTO RETORNO DE INVERSION	RETORNO DE INVERSION	ROI = (Utilidad neta o Ganancia / Inversión) x 100	15 % primer mes	75% en primer trimestre	100% primer semestre
	POCO CAPITAL DE TRABAJO DISPONIBLE	CAPITAL DE TRABAJO	$\frac{\text{Tasa de coste de oportunidad de los accionista} \times \text{Capital aportado por los accionistas} \div (\text{Capital aportado por los accionistas} + \text{Deuda financiera contraída}) + \text{Coste de la deuda financiera} \times (1 - \text{Tasa de impuesto a las ganancias}) \times \text{Deuda financiera contraída} \div (\text{Capital aportado por los accionistas} + \text{Deuda financiera contraída})}{\text{Capital aportado por los accionistas} + \text{Deuda financiera contraída}}$	6%	8%	13%
ADMINISTRATIVA	FALTA DE	ESTRUCTURA	N/A	No existía	Misión, visión	Sistema de

AREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ORGANIZACIONAL			organigrama, política de calidad, manual de funciones y valores corporativos	gestión de calidad.
	AUSENCIA DE PLANEACION ESTRATEGICA	PLANEACION ESTRATEGICA	Objetivos alcanzados / Objetivos planeados	Sin plan estratégico de ningún área	Se está construyendo un plan estratégico	Plan estratégico ejecutado

3.1.2 PESTEL. Al utilizar la herramienta de PESTEL de análisis de factores externos para tener en cuenta sus resultados en la estrategia del negocio.

Tabla 2. PESTEL

PESTEL			
FUERZA	FACTORES O VARIABLES CLAVES	DESCRIPTORES	INDICADORES
POLITICO	REGLAMENTACION MINISTERIO DE TURISMO	Normatividad para desarrollo de la actividad turística	Sanciones por incumplimiento
	POLITICA DE TURISMO CULTURAL	Política para el desarrollo sostenible del patrimonio cultural de la nación	# número de paquetes turísticos destinos culturales / # número de paquetes turísticos culturales reglamentados por ley
ECONOMICO	TASA DE CAMBIO	Pagos en el cambio de las divisas en términos de exportación	Valor al momento de pagar al proveedor/ valor del paquete al negociado
SOCIAL	ORDEN PUBLICO	Conflictos de grupos al margen de la ley en zonas turísticas	Numero de paquetes turísticos presupuestados para zona destino/ numero de paquetes vendidos
TECNOLOGICO	NEGOCIACION CON PROVEEDORES INTERNACIONALES	Comunicación efectiva con proveedores internacionales	Numero de citas reprogramadas /numero de citas concretas
	VENTAS ONLINE	Página web de ventas online	Transacciones declinadas
ECOLOGICO	CAMBIOS CLIMATICOS	Modificación del clima con respecto al historia climático	

PESTEL			
FUERZA	FACTORES O VARIABLES CLAVES	DESCRIPTORES	INDICADORES
LEGAL	REGLAMENTACION MINISTERIO DE TURISMO	Normatividad para desarrollo de la actividad turística	Sanciones por incumplimiento

3.1.3 Matriz MEFI

Tabla 3. Matriz MEFI

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	0,25	3	0,75
2	PROVEEDORES EXPERIMENTADOS	0,05	4	0,2
3	SERVICIO AL CLIENTE	0,1	3	0,3
4	ROTACIÓN DE CARTERA	0,05	3	0,15
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	0,3	1	0,3
2	VENTAS	0,15	2	0,3
3	ORGANIZACIÓN	0,05	1	0,05
4	CONTROL	0,05	1	0,05

3.1.4 Matriz MPC

Tabla 4. Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S.

		PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S.		MERCOTURS		SCAPE MAYORISTA DE TURISMO		UGA TURISMO		INTERTURISMO LTDA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
			PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO		
Ventas	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Portafolio de servicios	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	4	1	3	0,75
Servicio al cliente	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Precio	0,175	2	0,35	3	0,525	4	0,7	3	0,525	3	0,525
Penetración de nuevos mercados	0,125	2	0,25	3	0,375	4	0,5	2	0,25	2	0,25
	1		2,55		3		3,75		3,425		2,875

El resultado obtenido por PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S. refleja su ubicación en la etapa introductoria ya que se trata de una empresa con menos de cuatro meses en el mercado cuya competencia son operadores reconocidos a nivel local y nacional.

Se encuentran oportunidades de mejora importantes en factores como las ventas y el precio, debido a la falta de posicionamiento de la marca y el poder de negociación directo de los demás competidores, condición que les permite ofrecer mayor comisión a las agencias clientes.

Respecto a los criterios portafolio de servicios y servicio al cliente se evidencia un trabajo permanente de mejora que los mantiene a un nivel similar al de las otras empresas evaluadas.

4. Árbol de Competencias

Tabla 5. Árbol de competencias

ARBOL DE COMPETENCIAS		
FRUTOS (PRODUCTOS Y MERCADO)	Alojamiento	
	Tiquetes	
	Alquiler de autos	
	Vuelos charter	
	Plan de quinceañeras	
	Cruceros	
	Asistencia medica	
	Alquiler da casa y villas vacacionales	
TRONCO (FUNCIONAL)	Planes y paquetes turísticos	
	Planes vacacionales nacionales e internacionales	
	Toures organizados y excursiones	
	Logística para congresos, convenciones y reuniones empresariales	
	Ecoturismo y turismo de aventura	

ARBOL DE COMPETENCIAS	
RAÍCES (SABER- HACER)	Negociación con proveedores internacionales
	Proveedores experimentados
	Portafolio de servicios
	Servicio al cliente
	recaudo

5. Análisis de Atractividad

5.1 Matriz MEFE

Tabla 6. Evaluación de los factores externos a través de matriz MEFE

MATRIZ MEFE					
FACTORES EXTERNOS				ESTRATEGIAS	
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO		
1	POLITICA DE TURISMO CULTURAL	0,05	3	0,15	Diseño de planes turísticos que permitan posicionar a Colombia como un destino cultural nacional e internacional, promoviendo su diversidad geográfica y étnica y que a su vez generen dinámicas de desarrollo social.
2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS ONLINE	0,15	4	0,6	Implementación de portal web para garantizar la disponibilidad del portafolio de servicios a las agencias de viajes y aliados estratégicos, así como la agilidad de las transacciones comerciales.

MATRIZ MEFE					
FACTORES EXTERNOS					ESTRATEGIAS
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO		
3	MACRO SEGMENTACION DEL MERCADO	0,12	4	0,48	Desarrollo de un estudio de mercados que identifique los mercados potenciales y las necesidades no satisfechas de los mercados actuales para posteriormente construir estrategias orientadas a aumentar el porcentaje de participación supliendo dichas necesidades.
4	PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	0,15	3	0,45	
1	REGLAMENTACION MINISTERIO DE TURISMO	0,25	2	0,5	Definición de un programa de auditorías internas para validar el cumplimiento de la reglamentación del Ministerio de Turismo. Actualización permanente de la reglamentación a través de seminarios programados por la entidad reguladora.
2	TASA DE CAMBIO	0,15	1	0,15	Promover relaciones gana-gana con los proveedores estratégicos, con negociaciones flexibles de las condiciones de pago al momento requerido. Incluir un % de provisión para mitigar de variaciones negativas del dólar al momento de la negociación.
3	ORDEN PUBLICO	0,08	2	0,16	Definir destinos alternativos que

MATRIZ MEFE					
FACTORES EXTERNOS				ESTRATEGIAS	
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO		
				ofrezcan una experiencia de servicio similar a la requerida por el cliente. Establecer redes de comunicación permanente con autoridades nacionales e internacionales para conocer oportunamente las restricciones de viaje hacia ciertos destinos.	
4	CAMBIOS CLIMATICOS	0,05	2	0,1	Definir destinos alternativos que ofrezcan una experiencia de servicio similar a la requerida por el cliente. Diseñar una estrategia de fidelización de clientes para los casos en que no se puedan preveer los cambios climáticos.

6. Análisis Morfológico

Tabla 7. Escenario coloreada o enlazada

DOMINIO	VARIABLES	HIP 1	HIP 2	HIP 3	HIP 4	HIP 5	VALOR
1	VENTAS	El nivel de ventas está directamente relacionado con la prestación de un buen servicio	Los factores diferenciadores a la prestación del servicio contribuyen con el logro de las metas de ventas	Las estrategias de ventas se deben diseñar teniendo en cuenta la segmentación del mercado	La sostenibilidad del negocio se mide en términos de rentabilidad y volumen de ventas	Mejores políticas de recursos humanos aumenta el desempeño en ventas de los	

DOMINIO	VARIABLES	HIP 1	HIP 2	HIP 3	HIP 4	HIP 5	VALOR
						colaboradores	
		0,2	0,3	0,25	0,15	0,1	1
2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	el portafolio de servicios está orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes	La innovación es un factor clave al momento de diseñar un portafolio de servicios	Contar con proveedores experimentados permite contar con múltiples opciones en los servicios ofrecidos	La diversificación del servicio debe estar alineada con la planeación estratégica de la empresa	La demanda influye en el portafolio de servicios a ofertar	
		0,3	0,2	0,25	0,1	0,15	1
3	SERVICIO AL CLIENTE	Se logra un mejor servicio cuando la organización tiene mayor capacidad de respuesta a las necesidad del cliente	El mercadeo relacional contribuye a la idealización de nuestros clientes	La satisfacción del cliente al momento de la compra promueve una segunda compra	La actitud de servicio como pilar fundamental de cultura organizacional conlleva a una orientación permanente al cliente	La visión de servicio debe ser medible y cuantificable para que permita compararse con la competencia	
		0,25	0,3	0,1	0,2	0,15	1
4	PRECIO	Negociaciones directas con proveedores permiten ofrecer precios más competitivos	El precio de un servicio está condicionado al grado de innovación que posee	La política de determinación de precios debe estar respalda por la ética corporativa	Los precios del mercado inciden en la fijación de precios los servicios ofrecidos	El margen de utilidad esperado determina el precio del servicio	
		0,35	0,1	0,2	0,15	0,2	1

DOMINIO	VARIABLES	HIP 1	HIP 2	HIP 3	HIP 4	HIP 5	VALOR
5	PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	Se logra penetración de mercado cuando se cuenta con un portafolio de servicios amplios	La capacidad de penetración de nuevos mercados de manera rentable contribuyen a mejorar la competitividad de la empresa	Las estrategias para penetración de mercado deben basarse en una investigación de mercado previa.	La actividades desarrolladas para penetrar nuevos mercados deben enmarcarse dentro de los objetivos y recursos disponibles de la empresa	El desarrollo de acciones para penetrar nuevos mercados necesita de inversión.	1
		0,15	0,25	0,25	0,15	0,2	

6.1 Nombre del escenario. El enfoque en la prestación de un excelente servicio como estrategia para garantiza la sostenibilidad del negocio.

6.2 Condensación. Coordinar adecuadamente los recursos buscando superar las expectativas del cliente en precio y servicio logrando así su fidelización y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

CAPITULO 2

1 Análisis Estructural MICMAC

1.1 Variables internas y externas

Tabla 8. Variables internas y externas

NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPTOR	DOMINIO
APALANCAMIENTO	APALANCA	Hace referencia al grado en que una empresa depende e la deuda.	FINANCIERA
CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDA	Tiempo optimo de respuesta para satisfacer la necesidad del cliente	COMERCIAL
COMPETITIVIDAD	COMPETIT	la capacidad de obtener rentabilidad en el mercado en relación con los competidores	FINANCIERA
UTILIDADES	UTILIDAD	Ganancia que recibe la empresa por el desarrollo de su actividad	FINANCIERA
CONTROL	CONTROL	Proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización	ADMINISTRATIVA
COORDINACIÓN	COORDINA	Proceso de conectar medios y esfuerzos para una acción común	ADMINISTRATIVA
COSTO DE SERVICIO	COSTOSER	Refleja lo que gasta la empresa para ofrecer el servicio.	FINANCIERA
CULTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA	Valores y comportamientos que construyen el ambiente de la empresa(sentimientos, hábitos y creencias)	ADMINISTRATIVA
DIFERENCIACION DEL	DIFERENC	el servicio que se diferencia por	COMERCIAL

NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPTOR	DOMINIO
SERVICIO		novedad, la calidad y el menor costo del servicio	
DIRECCIÓN	DIRECCIO	Consiste en orientar y motivar el recurso humano de la empresa para que la desempeñen efectivamente y logren los objetivos	ADMINISTRATIVA
EXPERIENCIA EN EL SECTOR	EXPERIEN	Conocimiento y habilidades derivadas de la observación, vivencia y trayectoria en el sector turístico	COMERCIAL
FORMACION DE LOS COLABORADORES	FORMACIO	Conocimiento académico y actualización del colaborador en temas referentes al sector de Turismo	ADMINISTRATIVA
GASTOS ADMINISTRATIVO	GTOSAD	Consisten en los costos fijos de salario y arriendo	ADMINISTRATIVA
INNOVACIÓN	INNOVA	Cambio que supone una novedad, nuevas ideas y nuevos productos	COMERCIAL
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ	Capacidad para enfrentar las obligaciones a corto plazo.	FINANCIERA
NEGOCIACION CON PROVEEDORES INTERNACIONALES	NEGOCIA	Comunicación efectiva con proveedores internacionales	COMERCIAL
ORGANIZACIÓN	ORGANIZA	Sistemas de actividades	ADMINISTRATIVA

NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPTOR	DOMINIO
		conscientemente coordinadas	
PARTICIPACION DEL MERCADO	PARTICIP	Porcentaje que tenemos del mercado de un producto o servicio específico.	COMERCIAL
PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	PENETRAC	Conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de producto	COMERCIAL
PLANEACIÓN	PLANEAC	Proceso que supone tomar decisiones sucesivas	ADMINISTRATIVA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANESTR	Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos	ADMINISTRATIVA
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	PORTAFOL	Contempla la información de la empresa y de los productos o servicios.	COMERCIAL
RETORNO DE LA INVERSIÓN	RETINVER	Utilidad obtenida en relación con la inversión realizada	FINANCIERA
ROTACIÓN DE CARTERA	ROTCART	Permite apreciar el número de días que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes .	FINANCIERA
SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO	Nivel de satisfacción logrado en el cliente como resultado de la	COMERCIAL

NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPTOR	DOMINIO
		prestación del servicio ofrecido por la empresa	
SERVICIO POST VENTA	SERPOST	Servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes	COMERCIAL
VENTAS	VENTAS	Consecuencia del trabajo empresario para captar clientes que estén dispuestos a pagar por el servicio o producto ofrecido	COMERCIAL
VENTAS ONLINE	VENTASON	Página web de ventas online	COMERCIAL
MACRO SEGMENTACION DEL MERCADO	MACROSEG	Identificar grandes conjuntos de productos y mercados	COMERCIAL
PRECIO	PRECIO	Valor monetario asignado al servicio	COMERCIAL
CAMBIOS CLIMATICOS	CAMBIOSEC	Modificación del clima con respecto al historia climático	GERENCIA
CRECIMIENTO ECONOMICO DE LACIUDAD	CRECIMIEN	Tendencias del desarrollo económico de la ciudad para los próximos 3 años	COMERCIAL
INFLACION	INFLACIO	Incremento del nivel de precio de bienes y servicios en un periodo determinado	FINANCIERA
ORDEN PUBLICO	ORDENP	Conflictos de grupos al margen de la ley en zonas turísticas	GERENCIA
POLITICA DE TURISMO	POLITICA	Política para el desarrollo	GERENCIA

NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPTOR	DOMINIO
CULTURAL		sostenible del patrimonio cultural de la nación	
PROVEEDORES EXPERIMENTADOS	PROVEEDO	Las empresas que nos suministran los servicios con de trayectoria y experiencia en el sector mas de 10 años	COMERCIAL
REGLAMENTACION MINISTERIO DE TURISMO	REGMINTU	Normatividad para desarrollo de la actividad turística	GERENCIA
SEGURIDAD	SEGURIDA	Percepción acerca de la seguridad ciudadana existente en Cúcuta	GERENCIA
SERVICIO DE COMUNICACIÓN	SERCOMUN	Cobertura de Internet en banda ancha y telefonía	COMERCIAL
TASA DE CAMBIO	TASACAM	Pagos en el cambio de las divisas en términos de exportación	FINANCIERA

1.2 Matriz de Influencias Directas

Tabla 9. Matriz de influencias directas

	1 : APALANCA	2 : CAPACIDA	3 : COMPETIT	4 : UTILIDAD	5 : CONTROL	6 : COORDINA	7 : COSTOSER	8 : CULTURA	9 : DIFERENC	10 : DIRECCIO	11 : EXPERIEN	12 : FORMACIO	13 : GTOSAD	14 : INNOVA	15 : LIQUIDEZ	16 : NEGOCIA	17 : ORGANIZA	18 : PARTICIP	19 : PENETRAC	20 : PLANEAC
1 : APALANCA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0
2 : CAPACIDA	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0
3 : COMPETIT	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0
4 : UTILIDAD	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : CONTROL	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
6 : COORDINA	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
7 : COSTOSER	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0
8 : CULTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1
9 : DIFERENC	0	1	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2	1
10 : DIRECCIO	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	1	1	0	0	1
11 : EXPERIEN	0	2	2	0	0	0	0	2	2	1	0	2	0	0	0	2	1	1	1	0
12 : FORMACIO	0	2	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0
13 : GTOSAD	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : INNOVA	1	0	2	1	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	1
15 : LIQUIDEZ	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
16 : NEGOCIA	0	2	2	0	0	0	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : ORGANIZA	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
18 : PARTICIP	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1
19 : PENETRAC	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	1
20 : PLANEAC	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
21 : PLANESTR	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
22 : PORTAFOL	0	1	2	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0
23 : RETINVER	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
24 : ROTCART	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : SERVICIO	0	2	2	1	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0
26 : SERPOST	0	2	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0
27 : VENTAS	0	1	2	2	0	0	2	0	1	0	2	0	0	0	2	2	1	3	1	1
28 : VENTASON	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0
29 : MACROSEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0
30 : PRECIO	0	0	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	3	2	0
31 : CAMBIOSC	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : CRECIMEN	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0
33 : INFLACIO	2	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0
34 : ORDENP	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
35 : POLITICA	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
36 : PROVEEDO	0	2	2	0	0	0	2	0	3	0	2	0	0	1	0	2	0	2	2	0
37 : REGMINTU	0	0	1	1	0	0	1	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	1	1	1
38 : SEGURIDA	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 : SERCOMUN	0	2	2	1	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1
40 : TASACAM	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

1.3 Mapa de ID

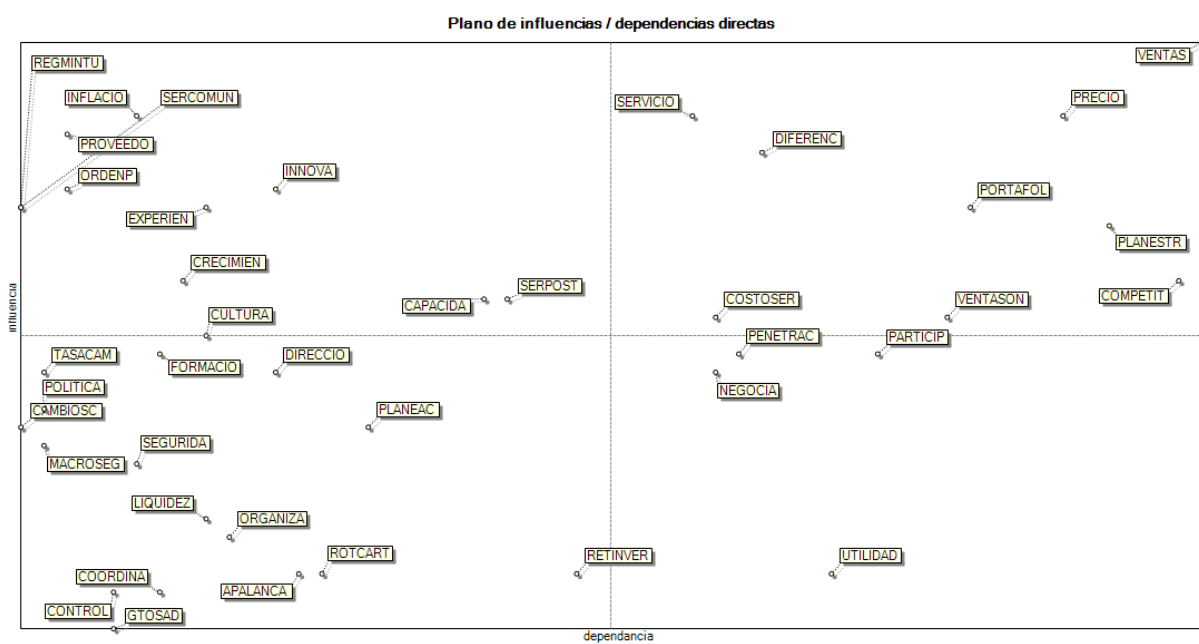


Figura 1. Plano de influencias/ dependencias directas

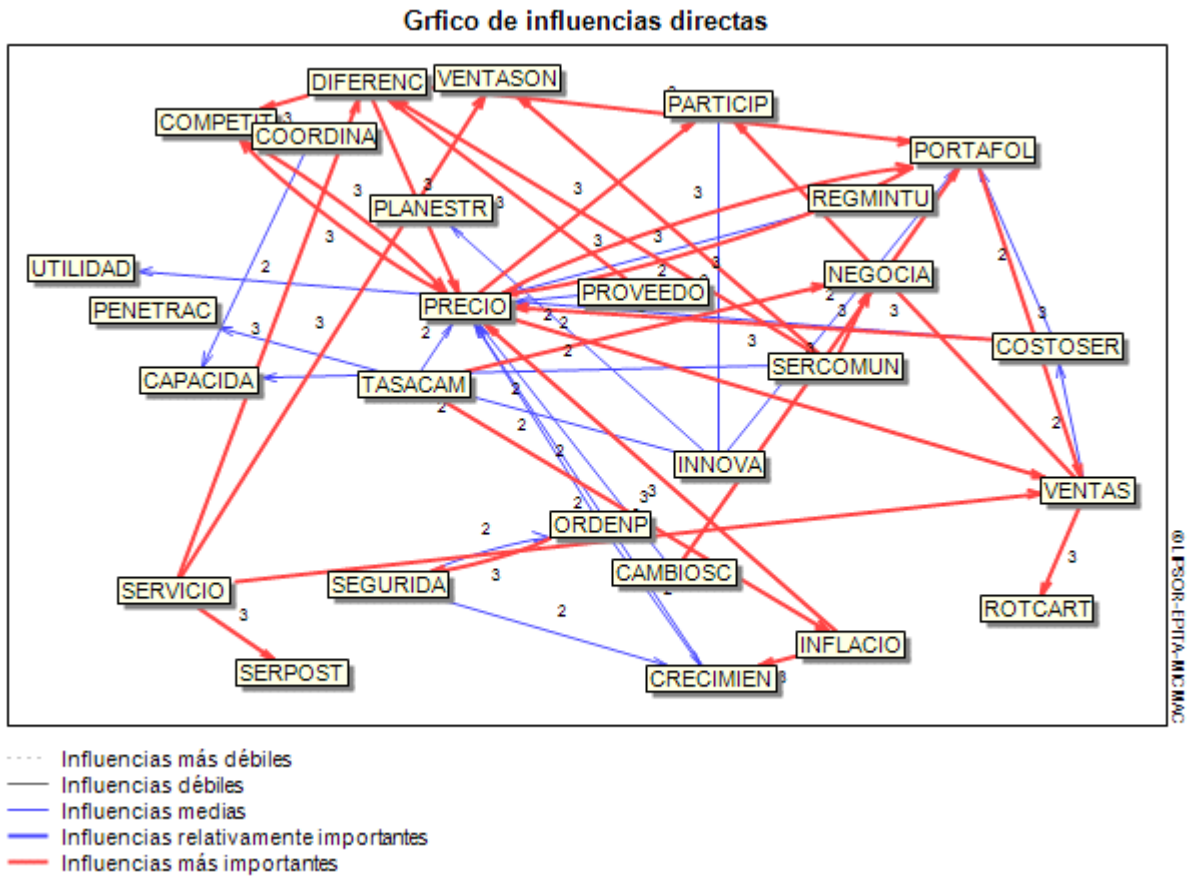


Figura 2. Grafico de influencia directas

1.4 Mapa de II

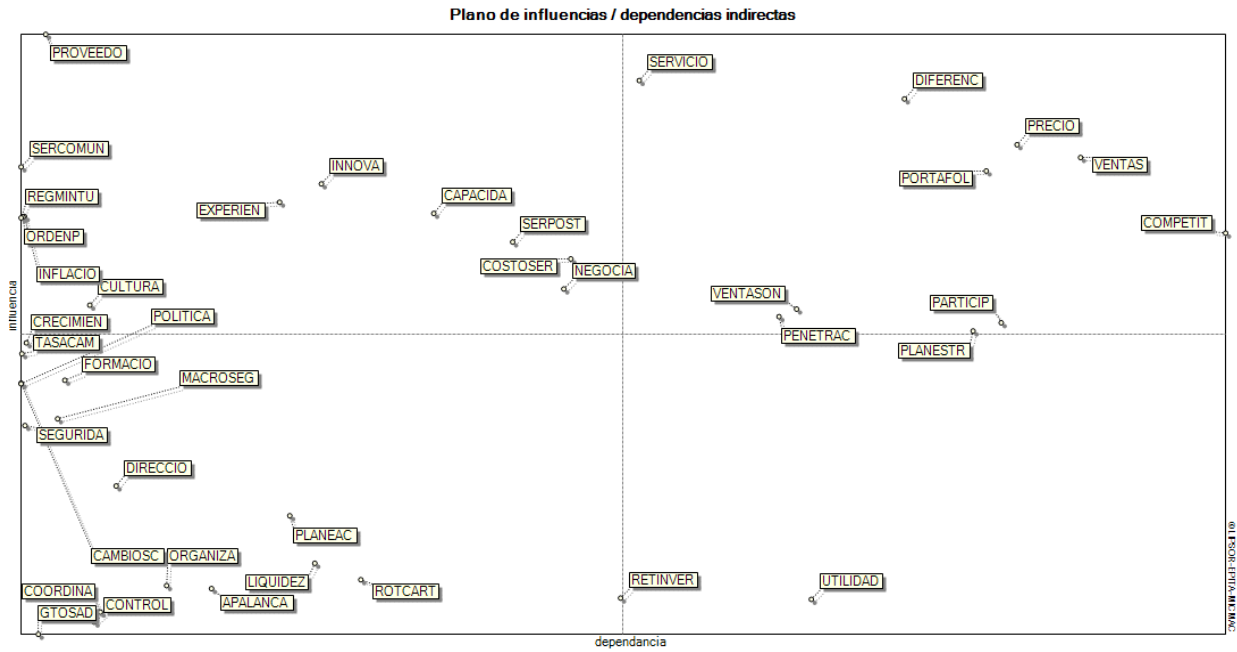


Figura 3. Plano de influencias indirectas

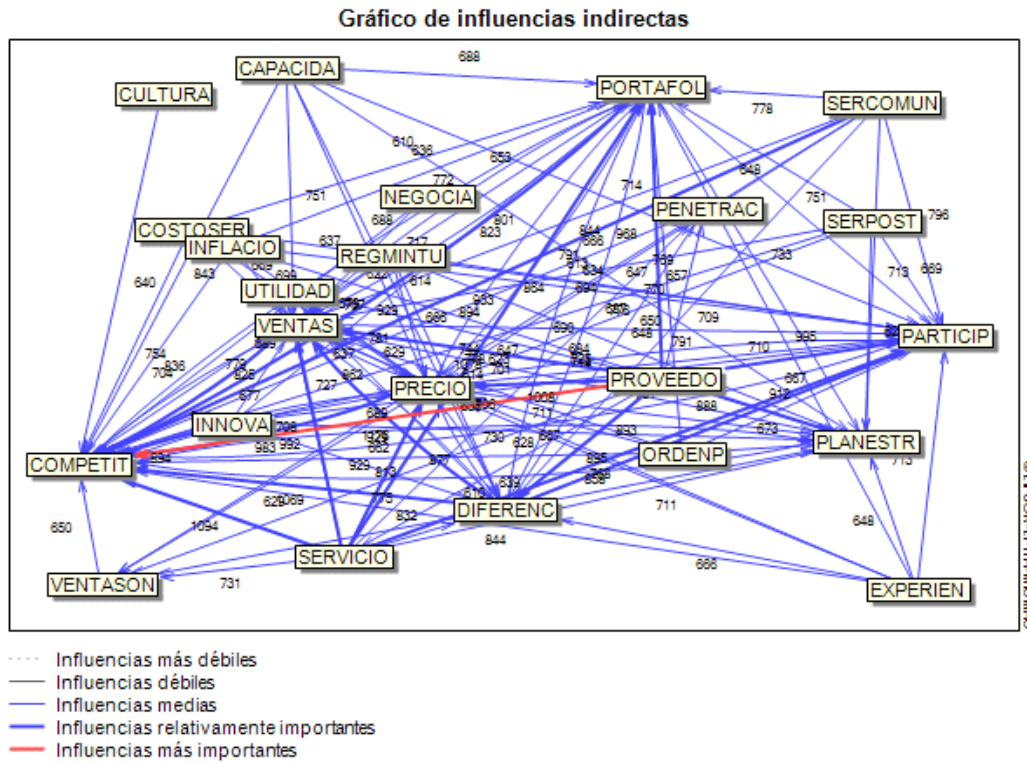


Figura 4. Gráfico de influencias indirectas

1.5 Plano de Desplazamientos

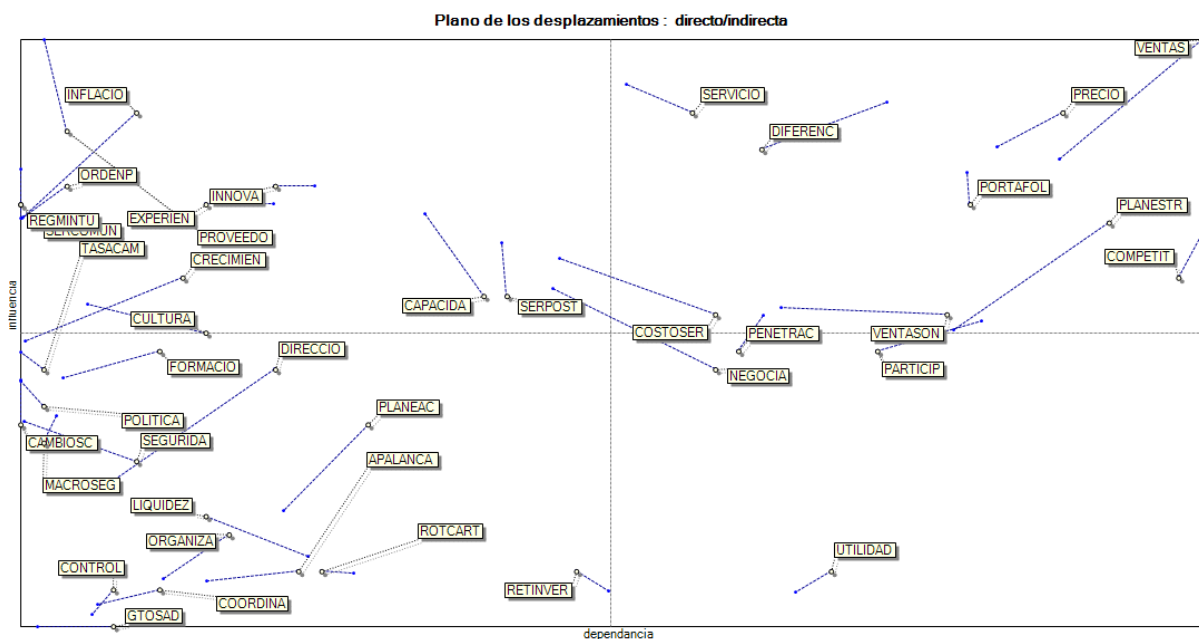


Figura 5. Plano de desplazamientos

Después de utilizar la herramienta de Micmac observamos en el plano de influencias y dependencias directas después de las calificaciones dadas a las variables se ubican en el cuadrante de alta dependencia y alta influencia las siguientes variables estratégicas:

- Ventas.
- Precio.
- Plan estratégico.
- Servicio.
- Diferenciación del producto.
- Portafolio de productos.
- Competitividad.
- Ventas online.
- Costo de servicio.

2 DELPHI

Tabla 10. Análisis DELPHI

ANALISIS DELPHI				
TIPO	FECHA	HIPOTESIS	NUMERO DE HIPOTESIS FORMULADAS	NUMERO DE HIPOTESIS RESUELTAS
ENTREVISTA	21 DE JUNIO DE 2014	9	9	9

La entrevista a los expertos se realiza de forma personal y antes de realizar el cuestionario se les cuenta en que consiste la presente investigación y se que hace referencia cada una de las variables que encontraran en el cuestionario.

2.1 Expertos

- Experto 1 : Stella Murillo, Contador publico, accionista de Premium Travel Mayorista S.A.S, gerente propietaria de Nothur Ltda.
- Experto 2 : Carmen Anaya, accionista de Premium Travel Mayorista S.A.S, gerente propietaria de Dacar Ltda.
- Experto 3 : Dalia Garcia, Administrador de empresas, accionista de Premium Travel Mayorista S.A.S, subgerente de Dacar Ltda.
- Experto 4 : Johanna Silva, tecnóloga en administración financiera, asesora comercial de Nothur Ltda.
- Experto 5 : Sandra Vega, tecnólogo en comercio exterior, asesora comercial de Aeroviajes Norte Ltda.

Tabla 11. Expertos

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	Ventas	En el 2015, las ventas incrementarán un 60% con respecto al 2014.
E2	Precio	En el 2016, el precio de servicios aumentará en un 6%
E3	Plan estrategico	En 2015, Premium Travel Mayorista S.A.S ya tendrá un plan estratégico definido
E4	Servicio	En el 2015, la satisfacción del cliente aumenta un 20%
E5	Diferenciacion del producto	En el 2016, Premium Travel será líder en diferenciación del producto
E6	Portafolio de servicios	En el 2015, el portafolio de servicio de Premium Travel tendrá un 70% de satisfacción al cliente
E7	Competitividad	En el 2015, la competitividad de Premium Travel aumentará en un 15%
E8	Ventas online	En 2015, el 20% de las ventas de Premium Travel serán ventas online
E9	Costo de servicio	En 2015, lograra un disminución del 4% en los costos de servicio
E1	Ventas	En el 2015, ¿las ventas del 2015 tendrán un incremento del 60% respecto al 2014?
E2	Precio	¿Los precios aumentarán 6% en el 2016?
E3	Plan estratégico	En el 2015, ¿Premium Travel Mayorista S.A.S tendrá un plan estratégico definido?
E4	Servicio	En el 2015, ¿El cliente estará un 20% más satisfecho con el servicio prestado que hoy?
E5	Diferenciacion de servicio	¿Premium Travel será líder en diferenciación del servicio en

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
		2016?
E6	Portafolio de servicios	En el 2015, ¿el 70% de los clientes estarán satisfechos con el portafolio de servicios de Premium Travel?
E7	Competitividad	En el 2015, ¿Premium Travel será 15 % más competitiva?
E8	Ventas online	En el 2015, ¿el 20% de las ventas de Premium Travel serán ventas online?
E9	Costo de servicio	¿Premium Travel disminuirá en 4% los costos de servicios en el 2015?

Tabla 12. Calificación

TABLA DE CALIFICACION

MUY IMPROBABLE: 0,10 - 0,40

IMPROBABLE: 0,41 - 0,50

EXISTE DUDA: 0,51 - 0,60

EVENTO PROBABLE: 0,61 - 0,70

MUY PROBABLE: 0,71 - 0,90

No.	EVENTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	PROBABILIDAD
		1	2	3	4	5	PROMEDIO
E1	En el 2015, ¿las ventas del 2015 tendrán un incremento del 60% respecto al 2014?	60%	80%	80%	70%	70%	72%
E2	¿Los precios	50%	60%	62%	75%	80%	65%

No.	EVENTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	PROBABILIDAD
		1	2	3	4	5	PROMEDIO
	aumentarán 6% en el 2016?						
E3	En el 2015, ¿Premium Travel Mayorista S.A.S tendrá un plan estratégico definido?	80%	70%	70%	65%	60%	69%
E4	En el 2015, ¿El cliente estará un 20% mas satisfecho con el servicio prestado que hoy?	70%	85%	80%	75%	80%	78%
E5	¿Premium Travel será líder en diferenciación del servicio en 2016?	75%	70%	65%	60%	65%	67%
E6	En el 2015, ¿el 70% de los clientes estarán satisfechos con el portafolio de servicios de	70%	85%	80%	65%	50%	70%

No.	EVENTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	PROBABILIDAD
		1	2	3	4	5	PROMEDIO
	Premium Travel?						
E7	En el 2015, ¿Premium Travel será 15 % más competitiva?	70%	75%	80%	60%	60%	69%
E8	En el 2015, ¿el 20% de las ventas de Premium Travel serán ventas online?	50%	40%	50%	50%	40%	46%
E9	¿Premium Travel disminuirá en 4% los costos de servicios en el 2015?	70%	80%	73%	70%	80%	75%

No.	EVENTO	PROBABILIDAD PROMEDIO	DESVIACION ESTANDAR	COEFICIENTE DE VARIACION	CONSENSO	PREGUNTA
E1	En el 2015, ¿las ventas del 2015 tendrán un incremento del 60% respecto al 2014?	72%	0,33	7%	SI	MUY PROBABLE
E2	¿Los precios aumentarán 6% en el 2016?	65%	0,29	6%	SI	ES PROBABLE

No.	EVENTO	PROBABILIDAD PROMEDIO	DESVIACION ESTANDAR	COEFICIENTE DE VARIACION	CONSENSO	PREGUNTA
E3	En el 2015, ¿Premium Travel Mayorista S.A.S tendrá un plan estratégico definido?	69%	0,32	6%	SI	ES PROBABLE
E4	En el 2015, ¿El cliente estará un 20% más satisfecho con el servicio prestado que hoy?	78%	0,35	7%	SI	MUY PROBABLE
E5	¿Premium Travel será líder en diferenciación del servicio en 2016?	67%	0,31	6%	SI	ES PROBABLE
E6	En el 2015, ¿el 70% de los clientes estarán satisfechos con el portafolio de servicios de Premium Travel?	70%	0,34	7%	SI	ES PROBABLE
E7	En el 2015, ¿Premium Travel será 15 % más competitiva?	69%	0,33	7%	SI	ES PROBABLE
E8	En el 2015, ¿el 20% de las ventas de Premium Travel seran ventas online?	46%	0,22	4%	SI	IMPROBABLE
E9	¿Premium Travel disminuirá en 4% los costos de servicios en el 2015?	75%	0,33	7%	SI	MUY PROBABLE

N°	EVENTO	PREGUNTA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5
E1	En el 2015, ¿las ventas del 2015 tendrán un incremento del 60% respecto al 2014?	MUY PROBABLE	Apenas se esta consolidando una base de clientes	Es necesario incrementarlas para tener pronto retorno a la inversión	La ventaja de ser proveedores directos de nuestra agencia	El turismo va a en aumento	Cuentan con buenos proveedores
E2	¿Los precios aumentarán 6% en el 2016?	ES PROBABLE	Quizás aumenten mas porque nos afectan muchos factores	Depende de la tendencia año a año	Para no quedarnos atrás de los competidores	Es lo común año a año	Menos que los otros atrae más clientes
E3	En el 2015, ¿Premium Travel Mayorista S.A.S tendrá un plan estratégico definido?	ES PROBABLE	Ya estamos trabajando en eso	Es necesario para la organización	Ayudaría a aumentar nuestras ventas y clientes	Conocen el negocio y son organizados	Necesitan conseguir más clientes
E4	En el 2015, ¿El cliente estará un 20% más satisfecho con el servicio prestado que hoy?	MUY PROBABLE	El personal esta más capacitado y mas proveedores	Los planes están conformados según lo que los cliente mas solicitan	Esa es la idea enfocarnos en satisfacerlo para vender más y fidelizarlo con nosotros	Con el portafolio más amplio	La experiencia en el sector les permitirá cada vez hacerlo mejor
E5	¿Premium Travel será líder en diferenciación del servicio en 2016?	ES PROBABLE	Es a lo que le estamos apuntando para conquistar nuevo mercado	El portafolio con el que cuenta el operador	Con los nuevos proveedores será mas fácil tener algo que marque la diferencia	Atrae más clientes, y se ofrece algo novedoso.	la ventaja de tener clientes muy cercano que entre exigencias los llevan a ofrecer algo nuevo
E6	En el 2015, ¿el 70% de los clientes estarán satisfechos con el portafolio de servicios	ES PROBABLE	No solo en los jóvenes sino en todos los demás familiares	Las mascotas deben de ser recordadas	Serian excelentes en la preparación de los duelos	Ayudarían a las personas a auto superación	Porque se manejan las dos variables el recuerdo y la

	de Premium Travel?						superación
E7	En el 2015, ¿Premium Travel será 15 % mas competitiva?	ES PROBABLE	los resultados han sido favorable y seguirán manteniendo para ser mas competitivos	A medida que la empresa crece estamos mejorando para ser mas competitivos	La empresa esta rentando positivamente y ese crecimiento puedo ser sostenido	En el poco tiempo que llevan han lo han logrado, continuaran así	Sus acciones están en busca de ser mas competitivos que los ya existentes
E8	En el 2015, ¿el 20% de las ventas de Premium Travel serán ventas online?	IMPROBABLE	no poseen la tecnología para lograrlo	Es algo costoso y no somos tan reconocidos aun	No cuentan con suficiente soporte	Logran mas con las visitas y las ferias	No están lo suficientemente posicionados
E9	¿Premium Travel disminuirá en 4% los costos de servicios en el 2015?	MUY PROBABLE	Con mas proveedores se consigue mejor oferta	Mas experiencia en negociación con los proveedores	Mejoro la estructura de costos	Mejor negociación por mas volumen de clientes	Mayor habilidad para conseguir mejores precios en los proveedores

Nº	MUY IMPROBABLE: 0,10 - 0,39	IMPROBABLE: 0,40 - 0,49	EXISTE DUDA: 0,51 - 0,60	EVENTO PROBABLE: 0,61 - 0,70	MUY PROBABLE: 0,71 - 0,90
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					
E6					
E7					
E8					
E9					

Tabla 13. Evento 1

En el 2015, ¿las ventas del 2015 tendrán un incremento del 60% respecto al 2014?
--

ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
<i>El turismo en Colombia va en aumento según el informe de Turismo a Diciembre 2013</i>	<i>El cumplimiento a la reglamentación del ministerio de turismo</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
<i>La base de cliente ha aumentado en un 60%, se acostumbra a realizar visitas</i>	<i>No tener un precio competitivo frente a los demás mayoristas</i>

Tabla 14. Evento 2

¿Los precios aumentarán 6% en el 2016?
--

ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
<i>Tendencia de aumento de precios en el sector</i>	<i>El crecimiento de la inflación en un porcentaje superior</i>
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
<i>La capacidad de negociación con los proveedores</i>	<i>No genere la rentabilidad esperada</i>

Tabla 15. Evento 3

En el 2015, ¿Premium Travel Mayorista S.A.S tendrá un plan estratégico definido?

ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Programas de formación que ofrece la ciudad de Cúcuta	Cambio de reglamentación y políticas del ministerio de turismo
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
La aprobación de los accionista para construir un plan estratégico	Disponibilidad de tiempo

Tabla 16. Evento 4

En el 2015, ¿El cliente estará un 20% más satisfecho con el servicio prestado que hoy?

ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Possibilidad de adquirir CRM	La falta de enfoque al cliente por parte de los competidores
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Mayor trato con el cliente en ventas y experiencia en el servicio postventa	Personal no capacitado en tema de servicio

Tabla 17. Evento 5

¿Premium Travel será líder en diferenciación del servicio en 2016?	
ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
La existencia de pocos competidores actuales en la ciudad con productos similares	Llegada de nuevos competidores
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
La capacidad de innovación de los colaboradores y los nuevos proveedores	La resistencia al cambio por parte de los accionistas

Tabla 18. Evento 6

En el 2015, ¿el 70% de los clientes estarán satisfechos con el portafolio de servicios de Premium Travel?	
ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
La ubicación de los competidores en otras ciudades que le dificultan un excelente servicio.	Un servicio de comunicación deficiente
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
La cercanía y rápida capacidad de respuesta de Premium Travel	Falta de comunicación y coordinación entre las áreas

Tabla 19. Evento 7

En el 2015, ¿Premium Travel será 15 % más competitiva?	
ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Seminarios y ferias de Turismo	La trayectoria de los competidores
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Amplio portafolio de productos	Falta de planeación y organización en las diferentes áreas

Tabla 20. Evento 8

En el 2015, ¿el 20% de las ventas de Premium Travel serán ventas online?	
ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Tecnología actual	El habito de compra de los potenciales clientes
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
En la planeación actual se encuentra la construcción de la pagina web	Suficiente soporte tecnológico

Tabla 21. Evento 9

¿Premium Travel disminuirá en 4% los costos de servicios en el 2015?	
ASPECTOS EXOGENOS	
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
La llegada de nuevos proveedores	Tasa de cambio
ASPECTOS ENDOGENOS	
Argumentos que favorecen la ocurrencia	Razones que impiden que el evento se realice
Experiencia en la negociación con proveedores	Falta de una estructura de costos

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el método se puede concluir que de acuerdo con los datos estadísticos obtenidos, las calificaciones de los expertos contactados para este proyecto muestran el consenso en las hipótesis estratégicas.

3. Ejes de Peter Schwartz

Tabla 22. Ejes de Peter Schwartz

VARIABLES	FAMILIA	CATEGORIAS
Ventas	Comercial	Comercial y Financiera
Precio	Comercial	
Portafolio de servicios	Comercial	
Servicio al cliente	Comercial	
Diferenciación del servicio	Comercial	
Ventas online	Comercial	
Competitividad	Financiera	
Costo del servicio	Financiera	Administrativa
Plan estratégico	Administrativa	

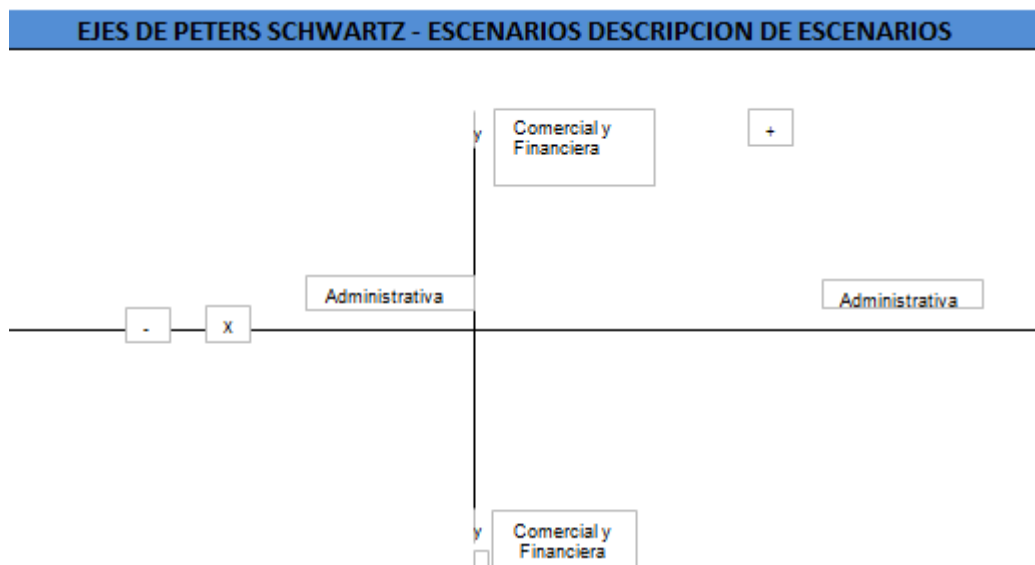


Figura 6. Ejes de Peters Schwartz – escenarios descripción de escenarios

Tabla 23. Escenarios

ESCENARIOS	
Escenario 1: OPTIMISTA " CON PLANEACION ESTRATEGICA VENDO MAS Y AUMENTO LA RENTABILIDAD"	
Categoría: Administrativa	Categoría: Comercial y Financiera
Causas	Consecuencias
Mejorar y ampliar el portafolio de servicios	Aumentan las ventas
Estrategias de retención de clientes actuales	Mayor participación en el mercado
Ofrecer servicios innovadores	Se contactaran nuevos clientes
Estrategias de marketing	Penetración de nuevos mercados
Escenario 2: ALTERNO I " POCA PLANEACION DE LA ESTRATEGIA Y VENTAS SIGNIFICATIVAS"	
Categoría: Administrativa	Categoría: Comercial y Financiera
Causas	Consecuencias
Falta de planeación	Lenta capacidad de respuesta al volumen de ventas

ESCENARIOS	
Exceso de situaciones imprevistas	Inconformidad de los clientes
Estrategias improvisadas	Incumplimiento de la reglamentación de turismo
Escenario 3: PESIMISTA " SIN PLANEACION ESTRATEGICA Y BAJAS VENTAS"	
Categoría: Administrativa	Categoría: Comercial y Financiera
Causas	Consecuencias
Falta de misión y visión clara	Incumplimiento de presupuestos
Inadecuadas decisiones de inversión	Menos competitivos
Aumento de costo no operacionales	Servicio al cliente deficiente
Escenario 4: ALTERNO II "DISMINUCION EN VENTAS POR NO EJECUTAR LA ESTRATEGIA PLANEADA"	
Categoría:Administrativa	Categoría: Comercial y Financiera
Causas	Consecuencias
Desconocimiento de la planeación por los colaboradores	Perder participación en el mercado
Toma de decisiones por intuición	Perder clientes actuales y potenciales
Falta de usos de los recursos existentes para lograr metas	Aumento de los costos del servicio

CAPITULO 3

1 Estrategias ANSOFF

1.1 Mercado tradicional – producto tradicional

- Planes vacacionales nacionales e internacionales.
- Tour organizados y Excursiones.
- Reservas hoteleras y marítimas y de autos.
- Programas para cooperativas y fondos de empleados.
- Plan de Quinceañeras.
- Cruceros.
- Congresos, convenciones y reuniones empresariales.
- Alquiler de casas y villas vacacionales.
- Ecoturismo y turismo de aventura.
- Vuelos Charter.

1.2 Objetivos

1.2.1 Financiero. Obtener mayores ingresos a través de la venta de servicios nuevos de rentabilidad baja, que permitan penetrar mercado y posicionar marca.

1.2.2 De cara al cliente. Aprovechar los agencias clientes actuales identificando preferencias y posicionando nuevos servicios.

1.2.3 Capital humano. Fortalecer conocimientos y competencias de los asesores.

1.2.4 Material y equipo. Aprovechar las herramientas tecnológicas como redes sociales existentes para llegar a nuevos clientes.

1.3 Acciones

1.3.1 Financiera. Crear alianzas con operadores turísticos reconocidos y con mayor soporte financiero para lograr menores precios en las negociaciones y por ende mayor rentabilidad.

1.3.2 De cara al cliente. Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades no satisfechas en el sector, bien sea por destino turístico o características de los paquete que se ofrecen.

Ofrecer a los clientes actuales otros servicios que todavía no han adquirido.

Realizar benchmarking con la competencia.


1.3.3 Capital humano. Diseñar programas de entrenamiento para los asesores en temas del sector y manejo de servicios turísticos aprovechando la amplia experiencia de los socios.





Asistir a capacitaciones, seminarios, eventos que les permita a los colaboradores actualizarse en las tendencias del sector estando al día con la tecnología.





1.3.4 Material y equipo. Adquirir software de fidelización de clientes y plataforma para ventas online.





2. Estrategias PORTER

2.1 Liderazgo en costos. Teniendo en cuenta la Matriz Boston Consulting Group como herramienta de análisis estratégico se sitúan en los cuadrantes los servicios que ofrece Premium Travel Mayorista.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS			
			
ESTRELLAS	VACAS	PERROS	INTERROGANTES
Cruceros	Planes vacacionales nacionales e	Congresos, convenciones y	Vuelos Charter

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS					
					
		ESTRELLAS	VACAS	PERROS	INTERROGANTES
			internacionales Reservas hoteleras y marítimas y de autos Tour organizados y Excursiones Programas para cooperativas y fondos de empleados Plan de Quinceañeras	reuniones empresariales Alquiler de casas y villas vacacionales Ecoturismo y turismo de aventura	
O B J E T I V O S	Financiero:	Reducir costo de inversión en este servicio sin desmejorar la calidad y obtener de él mayor rentabilidad.	Aumentar el margen de rentabilidad de estos servicios.	Incrementar la participación de la venta de estos servicios del portafolio.	Disponer de recursos financieros necesarios para invertir y obtener mayor rentabilidad de servicios.
	De cara al cliente:	Agregar valor a este servicio para mejorar la experiencia del cliente.	Lograr que el cliente perciba un beneficio en precios sin desmejorar la calidad del servicio.	Identificar un nuevo nicho de mercado apto para este servicio que le permita tener mayor participación.	Garantizar disponibilidad del producto para temporada de mayor demanda.
	Capital humano:	Contar con grupo de asesores			Desarrollar habilidades de ventas en los

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS					
					
		ESTRELLAS	VACAS	PERROS	INTERROGANTES
		altamente calificado para ofrecer este servicio.			colaboradores
	Material y equipo:	Ampliar cobertura a cliente a través de herramientas tecnológicas			
A C C I O N E S	Financiero:	Realizar un análisis de costo de la inversión requerida para disponer de este servicio.	Negociación directa con proveedores internacionales. Flexibilidad en precio de negociación con los proveedores respecto a la TRM.	Negociación directa con proveedores manteniendo un precio competitivo que le permita continuar en el mercado y ser generador de flujo de caja.	Realizar alianzas estratégicas con otros operadores mayoristas para tener recursos y bloquear cupos.
	De cara al cliente:	Hacer una negociación con los proveedores que cuenten con los más altos estándares de calificación de servicio.		Realizar una investigación de mercado identificando las características de los clientes que compran o podrían comprar el servicio ofrecido por medio de encuestas, observación	
				Benchmarking con	

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS			
			
ESTRELLAS	VACAS	PERROS	INTERROGANTES
	competidores líderes.	información obtenida en la investigación y poner en marcha comunicación mix a este mercado por medio de las agencias clientes para lograr mayor consumo de este servicio.	promoción, publicidad y fuerza de ventas el servicio de vuelos chárter como una alternativa cómoda al cliente.
Capital humano:	Asistir a eventos que les permita a los colaboradores actualizarse en las tendencias sector. (Ferias, seminarios y convenciones)		Realizar talleres que les permita a los colaboradores conocer todas las características del servicio y manejar objeciones.
Material y equipo:	Adquirir software de fidelización de clientes	Adquirir software de fidelización de clientes y plataforma para ventas online.	Publicidad a través de página web para todos los clientes visitantes.

CAPITULO 4

1. Conclusiones

Para elaborar el Plan Estratégico de una organización se hace necesario conocer de antemano sus fortalezas y debilidades, así como el efecto que sobre ella tienen el entorno y sus diferentes variables. Éste documento constituye un compilado de lineamientos que enmarcan su actuar en un horizonte de 1 a 5 años y busca engranar los objetivos (el qué) con las estrategias (el cómo).

A lo largo del trabajo se puede concluir que las principales fortalezas de PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S. son el poder de negociación con proveedores experimentados y un portafolio de servicios acorde con la demanda del mercado; si bien lo anterior no la posiciona como la empresa más reconocida localmente, tampoco la ubica por debajo de su competidor más cercano, INTERTURISMO LTDA. Como debilidades relevantes se identificaron la falta de planeación estratégica y control a lo largo de todos sus procesos, situación que no permite diseñar ni direccionar claramente los esfuerzos de sus miembros.

Por otro lado, teniendo en cuenta los componentes del entorno se determinó que un escenario ideal se da cuando la empresa se enfoca en la prestación de un excelente servicio como estrategia para garantizar la sostenibilidad del negocio, para ello se requiere la coordinación adecuada de recursos, de ésta manera se superan las expectativas del cliente en precio y servicio y la vez se logra su fidelización y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

2. Recomendaciones

Contratar una firma externa que realice una investigación de mercados del sector a nivel nacional con el fin de establecer nuevas oportunidades de negocio que aumenten el nivel competitivo de la empresa.

Implementar un sistema de gestión documental que formalice, estandarice, estructure y proporcione trazabilidad a las actividades propias de la industria.

Concientizar a los socios de PREMIUM TRAVEL MAYORISTA S.A.S. sobre la importancia de la planeación estratégica como instrumento que agrega valor a los procesos misionales, funcionales y de apoyo de la organización.

Generar una cultura de seguimiento, medición y control sistemáticos, apoyados en herramientas tecnológicas de manera que se garantice la disponibilidad de información confiable y oportuna en tiempo real y a su vez se facilite la toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (s.f.). Leyes y decretos. Recuperado de: <http://www.anato.org/index.php/normatividad>.
- Cardenas, M. (2009). Planeación estratégica. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/maribelcg/planeacin-estratgica-2686587>
- Corporación Autónoma Regional de Boyacá. (s.f.). Prospectiva. Recuperado de: http://www.corpoboyaca.gov.co/index.php/es/nuestra-gestion/plan-de-ordenacion-y-manejo-de-cuencas/item/download/512_63a661b2731e6f4f99b392db6bdaa1ef
- Definición.De. (s.f.). Prospectiva. Recuperado de: <http://definicion.de/prospectiva/#ixzz3IuyeMSFD>
- Empresa Mia. (s.f.). ¿Qué es un análisis DOFA? Recuperado de: <http://www.empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>
- Entrevista Gerente Premium Travel Mayorista S.A.S, Marzo 2014.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). Informe de turismo a Diciembre 2013. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). El turismo está de moda en Colombia: Viceministra Howard. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=9107>
- Prospectiva. (s.f.). MIC MAC. Análisis estructural. Recuperado de: http://www.prospectiva.eu/cursopropectiva/programas_prospectiva/micmac
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). Estudio de agencias de viajes en Colombia. Recuperado 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

Virtual sabana - Material de apoyo clase de Gerencia de Mercadeo.

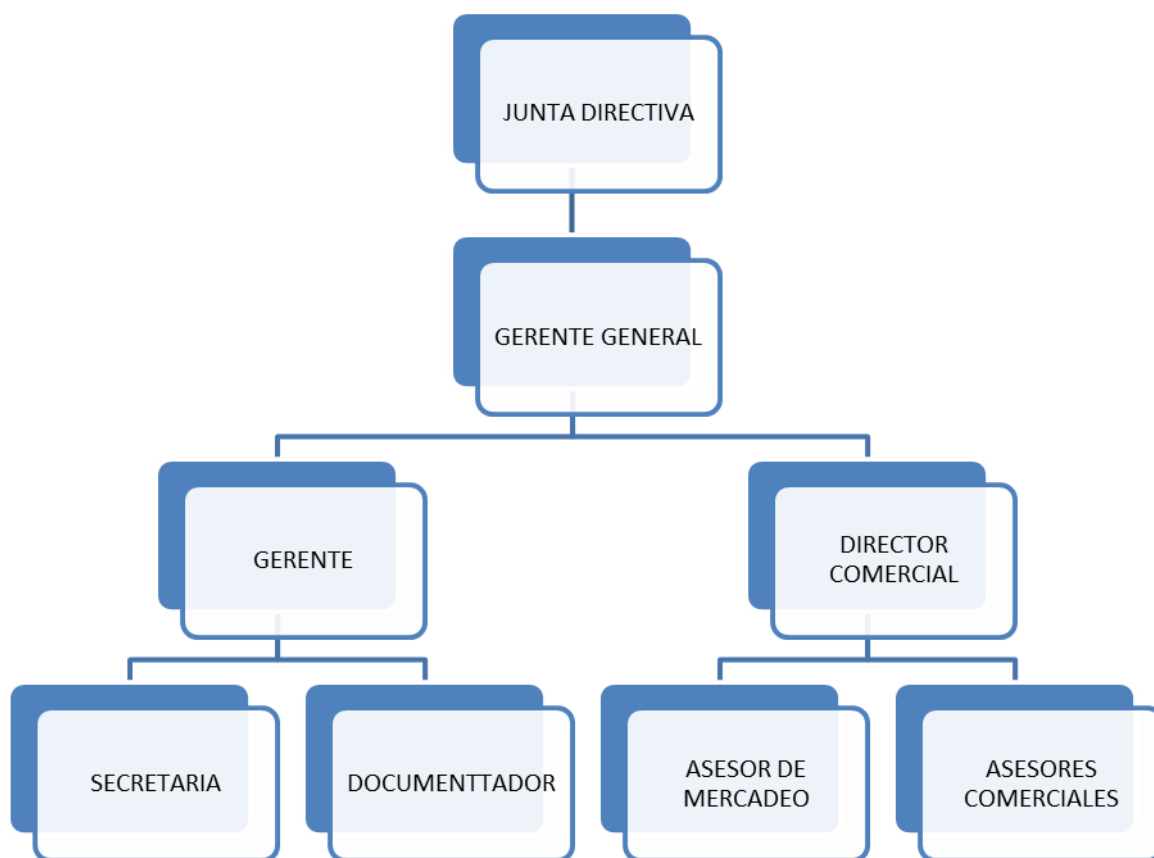
Wikipedia. (2014). Operador turístico. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Operador_tur%C3%ADstico.

Anexos

Anexo 1. Estructura organizacional

1. Estructura organizacional

1.1 Organigrama



Fuente: Premium Travel Mayorista S.A.S – Propuesta planeación estratégica 2014.

Gerente General: es la representante legal de la compañía, sus funciones son:

- Firmar los balances anuales y todo documento que necesite firma de respaldo de la empresa, es una de las firmas conjuntas en la emisión de cheques.
- Representar a la empresa en asociaciones y frentes que tengan relación con el turismo.
- Hacer investigación de nuevos productos.
- Buscar y negociar con proveedores.

- Efectuar los cobros a clientes
- Asistir a eventos en nombre de la empresa
- Conciliación diaria flujo de caja

Director comercial

- Realizar las reservas aéreas.
- Emitir de tickets nacionales e internacionales.
- Ser soporte en la búsqueda de proveedores.
- Investigación y actualización de la base de datos creada por la agencia de viajes
- Desarrollar estrategias comerciales y ventas personales.
- Coordinar cada uno de los movimientos comerciales para incrementar las ventas.

Secretaria

- Redacta, envía y recibe correspondencia.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda del gerente.
- Toma mensajes y los transmite.
- Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.

Documentador

- Mantener la consistencia en la apariencia y estructura de los documentos, facilitando su almacenamiento, recuperación e intercambio, no permitiendo el almacenamiento de documentos con formatos diferentes.
- Asegurarse que los cambios que necesitan hacerse en el sistema serán reflejados en la documentación correspondiente.

- Elaborar, almacenar y permitir la recuperación de las actas y registros generados durante las reuniones de revisión, los que constituyen parte del proceso de documentación.

Asesores comerciales

- Establecer contacto previo con cliente y preparar visitas.
- Visitar clientes ofrecer portafolio, asesorarlos comercialmente a los clientes, cerrar la venta.
- Seguimiento post venta a los clientes.
- Comunicar al cliente novedades sobre precios y condiciones.

Asesor de Mercadeo

- Establecer contacto previo con cliente y preparar visitas.
- Apoyar las estrategias de mercadeo definidas por el director comercial.
- Realizar encuestas de satisfacción del servicio.
- Comunicar al cliente novedades sobre precios y condiciones.

Premium Travel Mayorista S.A.S no tiene un plan o manual definido para la administración o dirección, es decir, todo el manejo es compartido de una manera informal.

La parte financiera está a cargo del gerente, quien realiza quincenalmente el control de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y facturación. Se hacen reuniones mensuales con los socios para revisar los temas de la empresa, para así evaluar cómo se encuentra la agencia.

1.2 Analisis DOFA

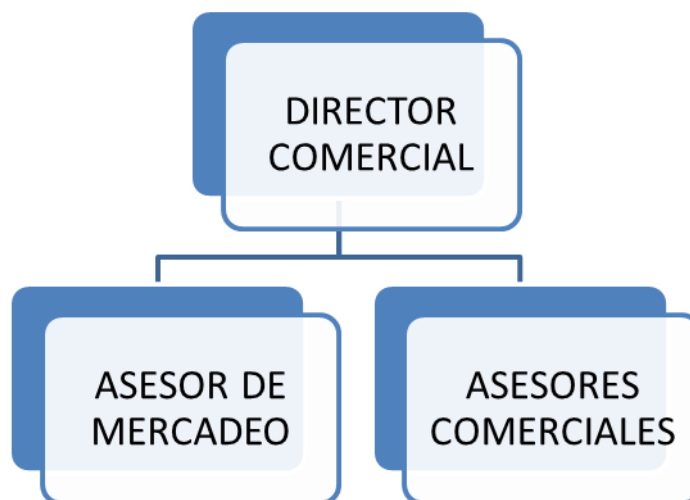
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene reconocimiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos nichos de mercado. • Oferta de paquetes turísticos innovadores. • La proyección del 4% de incremento en el

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un estudio de investigación de mercado. • Carece de contratos con operadores internacionales. • Falta de experiencia comercial y administrativa. • No posee las herramientas necesarias en tecnología y recurso financiero para promocionar el operador como se desea. • No cuenta con mercadeo relacional • No se ha implementado un modelo de Marketing directo y selectivo acorde a las necesidades de los usuarios. 	<p>turismo en Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nuevas herramientas de Mercadeo que marcan la tendencia. • Herramienta de mercadeo relacional CRM.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en las reservas y ventas, mayor tiempo para la confirmación de reserva. • Proveedores y servicios experimentados. • Trato personalizado, llegar al cliente y saber lo que quiere. • Las instalaciones son modernas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores conocidos en el mercado, con alta participación y ofertas bajas. • Competencia con más soporte tecnológico que les permite mayor participación el mercado de ventas y pagos por Internet. • Inseguridad ciudadana. • Cambios en la reglamentación mundial.

1.3 Estructura del Área de Mercadeo

En la fase inicial, las actividades de mercadeo las está desarrollando el área comercial en cabeza del Director Comercial quien tiene a su cargo las funciones relacionadas con el Mercadeo

requerido por la empresa, sin embargo, se cuenta con dos asesores comerciales y un asesor de mercadeo que apoya las estrategias definidas.



1.4 Objetivo General

Ofrecer los servicios turísticos con mayor calidad, efectividad y flexibilidad.

1.5 Objetivos Específicos

- Ofrecer planes turísticos innovadores con precios similares a la competencia pero destacados por calidad.
- Proponer opciones de viajes agradables y placenteros.
- Construir una base de datos con información de necesidades del mercado, técnicas para utilizarse como apoyo.
- Definir estrategias de fidelización a través de herramientas como CRM.

1.6 Política de Venta

Premium Travel Mayorista S.A.S acordó una comisión del mínimo el 12% con las agencias de viajes que hagan uso de su portafolio de servicios.

Anexo 2. Análisis de la planeación de mercadeo

2.1 Análisis de la Planeación de Mercadeo

La empresa Premium Travel S.A.S aún no ha realizado una investigación de mercados que le permita definir estrategias con basadas en esta información, como el área comercial está a cargo de mercadeo, cuentan con un objetivo general, objetivos específicos y políticas de venta, pero no se han diseñado procedimientos.

2.2 Análisis del Control del Mercadeo (Índices e Indicadores de Gestión)

Se definieron indicadores relacionados con tres áreas principales de la organización, así:

- **Indicador asociado al área de Recursos Humanos**

$$\text{Ventas por trabajador} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número promedio trabajadores}}$$

- **Indicadores asociados al área de Productos y Servicios**

$$\text{Porcentaje de participación por producto} = \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Porcentaje de Reclamaciones} = \frac{\text{Total de servicios que originan reclamación}}{\text{Total de servicios vendidos}}$$

$$\text{Cumplimiento de meta de Ventas} = \frac{\text{Total ventas efectuadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

- **Indicadores asociados al área Financiera**

$$\text{Rentabilidad por producto} = \frac{\text{Margen de rentabilidad por producto}}{\text{Total de ventas}}$$

2.3 Análisis de Resultados de la Investigación y Segmentación de Mercados

Debido a que Premium Travel Mayorista S.A.S. Se encuentra en la etapa de introducción, aún no ha realizado un estudio de investigación y segmentación de mercados, sin embargo, para la elaboración del Plan de Mercadeo del año 2014 se tomó como referencia el Estudio de Agencias de Viajes en Colombia elaborado por la Delegatura de Protección de la Competencia, dependencia de la Superintendencia de Industria y Comercio.

A continuación se relacionan los aspectos más relevantes de dicho estudio y su relación o aplicabilidad en la empresa:

Tabla 2. Análisis de resultados de la investigación y segmentación de mercado.

ASPECTO RELEVANTE	RELACIÓN / APLICABILIDAD
La cadena productiva del turismo está conformada por tres eslabones: proveedores de insumos, eslabón de transformación y eslabón de comercialización.	Premium Travel Mayorista S.A.S. hace parte del eslabón de comercialización, teniendo en cuenta su intermediación entre los proveedores de insumos y las agencias de viajes.
Para el año 2011, el 89% de la llegada de turistas internacionales se concentró en Europa (51%), Asia y Pacífico (22%) y	Al tener claridad sobre las preferencias de los turistas, se empiezan a definir focos para la elaboración del Plan de Mercadeo,

ASPECTO RELEVANTE	RELACIÓN / APLICABILIDAD
América (16%).	los cuales se orientarán a crear alianzas estratégicas con proveedores de insumos en dichas zonas.
La participación por tipo de prestadores para las Agencias de Viajes y Turismo fue de 67%, seguido de las Agencias de Viajes Operadoras con el 29% y las Agencias de Viajes Mayoristas con el 4%.	Se evidencia un bajo porcentaje de participación de las agencias de viaje mayorista, situación que nos obliga a crear un factor diferenciador determinante frente a la competencia.
Para el año 2009, del total de las ventas de tickets nacionales e internacionales, en promedio el 61% fueron realizadas por intermedio de las agencias de viajes y turismo.	El modelo de servicio de las agencias de viajes, entre otras cosas busca incrementar el bienestar de los usuarios y alcanzar precios más bajos, éstas características generan demanda por parte del turista y por ende representan la existencia de clientes para una agencia de viajes mayorista.
Existen de grupos de agencias de viajes, las cuales tienen como función primordial lograr que las agencias asociadas a cada uno de estos sean cada día más competitivas y rentables, brindándole a su vez herramientas de innovación	Éste aspecto se toma como información general pues no se puede desconocer que indirectamente los grupos constituyen una competencia a mayor escala para nuestro tipo de negocio, así mismo, nos convierte en una alternativa para aquellas agencias

ASPECTO RELEVANTE	RELACIÓN / APLICABILIDAD
<p>tecnológica que les permita adaptarse a los cambios del mercado. Igualmente, a su vez la conformación de dichos grupos permite acrecentar las negociaciones con diversos proveedores para afianzar el posicionamiento de sus marcas nacionales e internacionales. En Colombia el grupo más representativo es Aviatur con una cuota de participación del 19,3%.</p>	<p>de viajes que no logran vincularse con un grupo.</p>
<p>La actividad turística está reglamentada por medio de la Ley 300 de 1996 (Ley general del Turismo), adicionalmente para operar se requiere la inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT). Por otra parte, las agencias de viajes también pueden obtener la acreditación por parte de la International Air Transport Association (IATA) para poder tener acceso a la venta de boletos aéreos a través de diferentes sistemas de reservas contando con el respaldo de las compañías aéreas miembros de la IATA, de</p>	<p>Es necesario conocer la regulación que aplica al negocio para no incurrir en faltas que pongan en riesgo su sostenibilidad, así mismo, se enmarcan las condiciones para garantizar la libre competencia, transparencia e igualdad en las condiciones de operación.</p>

ASPECTO RELEVANTE	RELACIÓN / APLICABILIDAD
<p>conformidad con la Resolución No. 808, y tienen la posibilidad de afiliarse a ANATO, la cual es la asociación encargada de agrupar a las agencias de viajes a nivel nacional.</p>	
<p>Necesidades detectadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas alternativas de turismo que ofrezcan servicios adicionales como empaquetamiento de diversos productos. 2. Capital humano calificado, infraestructura adecuada, sistemas de información adecuados, capacitación en atención al cliente, publicidad. 	<p>Lineamientos claros en torno a los cuales deben girar las estrategias que se definan en el Plan de Mercadeo.</p>

3. Descripción de la Elaboración del Plan de Mercadeo

Tabla 3. Descripción de la elaboración del plan de mercadeo

FASE	METODOLOGÍA	RECURSOS
ANÁLISIS DOFA	Revisión de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa teniendo en cuenta el macro y micro entorno, elaborando entrevista al Gerente de la empresa.	<p>Humano: propietarios del negocio que suministran información.</p> <p>Información: datos extraídos de estudios, investigaciones, tendencias económicas, etc.</p> <p>Tecnológico: software y hardware empelado para el registro de la información.</p>
DETERMINACIÓN DE METAS	Reunión con la Junta Directiva (accionistas), posteriormente con mandos medios y personal operativo para difundirlas.	<p>Humano: todos los miembros de la organización tienen relación con las metas definidas.</p> <p>Información: planeación estratégica, presupuesto de ventas.</p> <p>Tecnológico: software y hardware empleado para el registro de la información.</p>
PROGRAMA DE MERCADEO	Reunión con personal del área Comercial (Mercadeo) y asesor experto externo.	<p>Humano: personal del Comercial (Mercadeo) y asesor experto externo.</p> <p>Información: planeación estratégica, presupuesto de ventas.</p>

FASE	METODOLOGÍA	RECURSOS
		<p>Tecnológico: software y hardware empleado para el registro de la información.</p> <p>Financiero: asignación de presupuesto para la puesta en marcha del programa.</p>
IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de cronograma de actividades 01 de marzo de 2014 a 31 de diciembre de 2014. - Ejecución de actividades de 01 de marzo de 2014 a 31 de diciembre de 2014. 	<p>Humano: personal que ejecuta actividades.</p> <p>Información: planeación estratégica, presupuesto de ventas, metas.</p> <p>Tecnológico: software y hardware empleado para el registro de la información.</p> <p>Financiero: asignación de presupuesto para la ejecución de las actividades.</p>
CONTROL	Reunión de Junta Directiva para determinar cumplimiento de objetivos.	<p>Humano: personal Junta Directiva quien define acciones a tomar.</p> <p>Información: resultados de los indicadores.</p> <p>Tecnológico: software y hardware empleado para el registro de la información.</p>

4. Mezcla de Mercadeo

4.1 Precio

Tabla 4. Estrategia de precio definida

PERIODO / MESES	TIPO DE PRECIO EMPLEADO	JUSTIFICACION
MARZO	Precio al punto de equilibrio	Como es el inicio de las operaciones es recomendable utilizar estos precios puesto que con ello se gana poco a poco a nuestros clientes.
ABRIL		
MAYO	Precios bajos o de penetración	En este mes el precio que se les otorga a los paquetes es leve un incremento (2 %) por encima del precio de equilibrio de tal forma que los clientes no perciban tanto la variación y aun puedan sentir que se les da un precio competitivo.
JUNIO		
JULIO	Precio promedio	En este mes el precio que se le otorgara a los productos será agregando (4%) para generar utilidad promedio y poder tener una mínima cantidad de ingresos

PERIODO / MESES	TIPO DE PRECIO EMPLEADO	JUSTIFICACION
		al negocio, esto se recompensará con el servicio de calidad.
AGOSTO	Precio costo + 12%	El precio ofrecido será el precio de costo con el incremento del 12% que es el comisionable del operador y permita obtener márgenes de utilidad de la operación y es la máxima acordada.
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

Fuente: Entrevista Gerente Premium Travel Mayorista S.A.S , Marzo 2014

4.2 Producto

Los productos de Premium Travel Mayorista S.A.S además de ser competitivos por calidad y servicio, contarán con asesoría pre-venta y post-venta.

4.3 Promoción

Premium Travel Mayorista S.A.S no maneja publicidad propia se apoyan en la publicidad de los proveedores, tampoco tienen página Web, solo cuentan un letrero en la entrada de tamaño mediano.

Se propone exportar productos a través de la red de agencias de viajes por medio de la página Web y marketing directo en Internet, estableciendo relaciones virtuales para realizar mejoras a

las propuestas turísticas, desarrollando folletos publicitarios que se envían a los correos de las agencias del mercado potencial, brochure para los clientes contactados y realizar un workshop.

Teniendo en cuenta la estrategia de (PULL-PUSH)

El website con una plataforma virtual cómoda, rápida y fácil de manejar para los clientes, con enlaces para cada división, opción de observar el portafolio de productos, alianzas, reservas y asesoría personalizada por medio de la red.

4.4 Plaza

Premium Travel Mayorista inicia sus operaciones en su oficina en Av. 1E 15^a – 25 Caobos, Cúcuta, Norte de Santander, pero planean tener cobertura en todo el departamento Nortesantandereano.

5. Estrategias del Marketing Mix Propuestas

5.1 Estrategia de Producto

- Ofrecer paquetes turísticos innovadores, propuestas nuevas que atraigan la atención del mercado.
- Promover el portafolio de productos en las diferentes agencias que en la actualidad solo trabajan con un mayorista en la Ciudad.
- Realizar convenios con proveedores internacionales y más proveedores nacionales para tener un precio más competitivo.
- Incentivar nuevas alternativas de turismo que ofrezcan servicios adicionales como empaquetamiento de diversos productos.

5.2 Estrategia de Precio

- Flexibilidad de los precios en temporada de turismo para los clientes, así las agencias se verán más atraídas a elegir a PremiumTravel como su Mayorista.
- Incremento del 1.2% comisionable a las agencias con las que se acuerden negocios por más de 6 meses.

5.3 Estrategia de Promoción

- Elaborar material promocional
- Elaborar plantilla y portafolio de productos virtual para enviar a las agencias que son clientes potenciales
- Desarrollar y publicar un sitio web de Premium Travel Mayorista que permita hacer solicitud de servicios y pagos online.
- Implementar la herramienta de mercadeo relacional CRM.

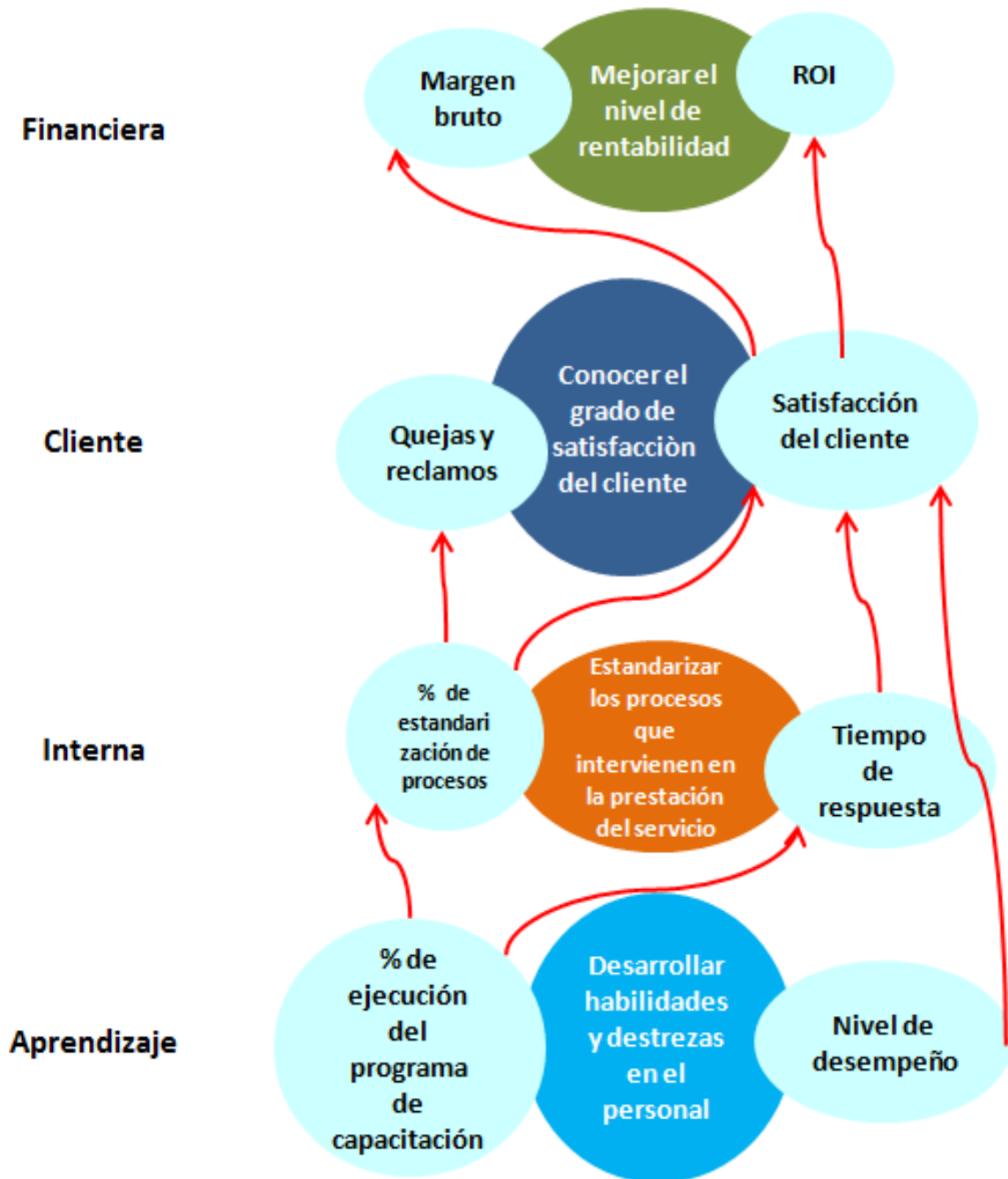
5.4 Estrategia Plaza

- En un año tener asesores comerciales que se desplacen a las diferentes agencias a dar a conocer el portafolio de productos y así lograr mayor cobertura en el departamento nortesantandereano.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
• <i>Planes vacacionales nacionales e internacionales</i>	Cartagena, Santa Marta, Eje Cafetero, San Andrés, Buenos Aires, Cuba, Panamá, China, EEUU
• <i>Reservas hoteleras y marítimas y de autos.</i>	Alquiler de auto con seguros incluidos, Servicios de alojamiento en hoteles nacionales e internacionales.
• <i>Tour organizados y Excursiones</i>	Conjunto de paquetes de viajes organizados en forma de circuitos regulares para cada uno de nuestros destino, salidas predeterminadas y un selecto grupo de hoteles y visitas. Itinerarios estructurados con una duración determinada, a los que podrá añadir noches de estancia y excursiones para convertirlos en un viaje único.
• <i>Congresos ,convenciones y reuniones empresariales</i>	Congresos, exposiciones comerciales, foros, cursos, asambleas, simposios, conferencias, convenciones, banquetes.
• <i>Vuelos Charter.</i>	Realizar viajes de carácter turístico a costos más reducidos que los normales. Lo usual es que un vuelo charter, además del pasaje aéreo, incluya dentro de la tarifa total los costos de hotel y los traslados entre este y el aeropuerto.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
· <i>Alquiler de casas y villas vacacionales</i>	Casas y fincas de recreo totalmente equipadas que se alquilan desde una noche en cualquier época del año en varios sitios turísticos de Colombia, para familias o grupos, con el personal de servicio necesario para que la estadia sea placentera.
· <i>Ecoturismo y turismo de aventura</i>	Amazonas, Capurgana, La Guajira, Santander.
· <i>Programas para cooperativas y fondos de empleados.</i>	Programas turísticos especiales Aerolíneas.
· <i>Plan de Quinceañeras</i>	Miami, Orlando, Europa, Suramérica, Panamá, México, Aruba y Crucero por Bahamas.
· <i>Cruceros</i>	Diferentes navieras como Royal Caribbean, Pullmantur.

6. Mapa Estratégico



7. Hoja de Ruta Premium Travel Mayorista S.A.S

Misión: Ofrecer a través de las agencias de viajes asociadas asesoría especializada en viajes de negocios y placer, servicios turísticos de óptima calidad, fomentando el trabajo en equipo, productivo y rentable, que contribuya al desarrollo socio-económico de la región y logrando la satisfacción de nuestros clientes.

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	MEDIDAS
Ofrecer los servicios turísticos con mayor calidad, efectividad y flexibilidad	Reconocimiento y participación en el mercado turístico nortesantandereano.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del portafolio de productos en las diferentes agencias que en la actualidad trabajan con un solo mayorista en la Ciudad. • Convenios con proveedores internacionales y más proveedores nacionales para tener un precio más competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos enviados a través de la web a clientes potenciales. • Asistencia a las vitrinas turísticas. 	Porcentaje de participación en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer planes turísticos innovadores con precios similares a la competencia pero destacados 	Diferenciación de los productos ya existentes ofrecidos por los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes turísticos innovadores, propuestas nuevas que atraigan la 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete turístico a Dubái y Hawái. • En paquetes turísticos comprados seis (6) meses antes se 	Comparación de las metas del mes vs lo presupuestado

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	MEDIDAS
por calidad.		atención del mercado. • Flexibilidad de los precios en temporada de turismo para los clientes. • Incremento del 1.2% comisionable a las agencias con las que se acuerden negocios por más de 6 meses.	mantiene el precio del momento de la compra.	
• Proponer opciones de viajes agradables y placenteros.	Preferencia de los clientes por los productos de Premium Travel Mayorista.	• Nuevas alternativas de turismo que ofrezcan servicios adicionales como empaquetamiento de diversos productos	• Paquetes de turismo médico y salud	Porcentaje de participación por producto en las ventas realizadas.
• Construir una base de datos con información de necesidades del	Creación de relaciones estables con los clientes.	• Mercadeo Relacional CRM	• Encuestas de satisfacción del producto. • Envío	A través de indicador de porcentaje de reclamación

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	MEDIDAS
mercado, técnicas para utilizarse como apoyo.			información de interés de acuerdo a la frecuencia de uso de los productos. • Envío de información de cambios en la empresa (sede, oficina, página web).	

Fecha de elaboración: 25 de Marzo de 2014