

Plan de mejoramiento Empresarial Javeturismo Viajes S.A.

María Alejandra Farías Barbosa

División de Educación Abierta y a Distancia, Universidad Santo Tomas

Administración de Empresas

2020

Plan de mejoramiento Empresarial Javeturismo Viajes S.A.

María Alejandra Farías Barbosa

División de Educación Abierta y a Distancia, Universidad Santo Tomas

Administración de Empresas

Gabriel Francisco Rodriguez Lopez

2020

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico especialmente a mis padres Vilma y Antonio quienes han sido parte del proceso para llegar a ser la mujer y profesional por la que he trabajado cada día, el esfuerzo y la paciencia por ayudarme a conseguir lo que me propongo. Por esa motivación constante para salir adelante aun ante las adversidades del camino. Gracias infinitas por acompañarme en esta aventura y ayudarme a ser quien soy hoy.

Me siento privilegiada y orgullosa de ser su hija son los mejores padres.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres Antonio y Vilma, por ser los principales promotores de mi vida por acompañarme a hacer realidad mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, principios y valores que inculcados con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no renunciar cuando todo parecía complicado e imposible.

Agradezco a Dios, por permitirme llegar a donde estoy, por darme vida y salud para alcanzar lo que quiero, por permitirme crecer personal y profesionalmente, por darme la fuerza para continuar y alcanzar mi deseo de ser Administradora de Empresas.

Gracias a mis profesores por acompañarme en este camino, por ofrecerme su conocimiento y apoyo, porque más que formar una profesional me enseñan valores. A mis amigos con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas cada risa, cada lagrima que viví para llegar hasta aquí.

“Son muchas las manos y los corazones que contribuyen al éxito de una persona”

Walt Disney

Nota de aceptación

Jurado 1

Diana Cortes

Jurado 2

Jaime Pedraza Forero

Contenido

<i>Introducción</i>	<i>10</i>
<i>Justificación</i>	<i>11</i>
<i>Objetivos</i>	<i>12</i>
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Reseña histórica.	13
Aspectos Legales	14
Portafolio de servicios.	14
Direccionamiento estratégico.	15
Empresa:	15
Actividad Económica:	15
Misión:	15
Visión:	15
Número de Empleados:	15
Ubicación y datos de contacto:	16
Estructura Organizacional:	16
Políticas:	16
Política de Turismo Sostenible	16
Política de seguridad y salud en el trabajo	17
Política medio ambiental	18
Política no tabaquismo, no alcoholismo, no drogadicción	18
<i>Análisis Macroentorno</i>	<i>19</i>
Económicos	19
Sociales	21
Tecnológicos	22
Jurídicos	23
Ambientales	24
Políticos	25

Análisis Microentorno	26
Proveedores	26
Clientes	27
Competidores	28
Matriz MMGO	31
Tabulación e interpretación.	33
Análisis del Entorno	33
Direccionamiento Estratégico	34
Cultura Organizacional	35
Gestión de Mercadeo	37
Estructura Organizacional	38
Gestión de Producción	39
Gestión Financiera	40
Gestión Humana	42
Logística	43
Asociatividad	44
Comunicación e Información	45
Innovación y Conocimiento	46
Responsabilidad Social	48
Gestión Ambiental	49
Análisis y conclusiones	50
Evaluación y selección del área a intervenir.	53
<i>Identificación de la problemática general del área seleccionada</i>	54
Antecedentes investigativos	57
Marco teórico	59
Marco normativo	62
Objetivo	63
Necesidad Específica	63
Necesidades Secundarias	64
Plan de acción	64

Fase 1 – Presentación de la propuesta.	65
Fase 2 – Aceptación de la propuesta	65
Fase 3 – Contratación de Personal	65
Fase 4 – Capacitación personal	66
Fase 5 – Implementación Estrategias	66
Fase 6 – Evaluación del plan	67
Fase 7 - Seguimiento del plan	67
Fase 8 – Cambios y mejoras	67
Fase 9 – Ejecución final	68
Fase 10 – Entrega total de la estrategia	68
Presupuesto – Costos	70
Nomina Actual	70
Nomina con la propuesta de crear el nuevo puesto	71
Seguimiento del plan de mejoras	72
<i>Lecciones Aprendidas</i>	74
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	75
<i>Referencias</i>	77
<i>Índice de Figuras</i>	80
<i>Índice de Tablas</i>	81

Resumen

Es de gran importancia para una empresa contar con estrategias que le permitan el buen manejo de las diferentes áreas de la organización para lograr los objetivos propuestos teniendo en cuenta tanto el entorno interno como el externo y su comportamiento. En el presente trabajo se evalúan las diferentes áreas de la empresa Javeturismo Viajes S.A. a través de la herramienta de diagnóstico MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), con el objetivo de identificar cuál de sus áreas se encuentra en estado crítico e implementar un plan de acción para mejorar los procesos de innovación y conocimiento a través de la creación de un nuevo puesto de trabajo para mejorar los métodos y fortalecer la empresa en las diferentes áreas.

Palabras Claves: Empresa, Direccionamiento estratégico, Intervención, Calidad.

Abstract

It is of great importance for a company to have strategies that will allow it to properly manage the different areas of the organization to achieve the proposed objectives, taking into account both the internal and external environment and their behavior. In this work, the different areas of the company Javeturismo Viajes SA are evaluated through the diagnostic tool MMGO (Modernization Model for Organization Management), with the aim of identifying which of its areas is in critical condition and implementing an action plan to improve innovation and knowledge processes through the creation of a new job to improve methods and strengthen the company in different areas.

Introducción

El administrador de empresas tiene el compromiso y la responsabilidad de poder tomar decisiones, desarrollar habilidades e implementar planes para ofrecer herramientas que permitan tomar control de las empresas esto mediante estrategias definidas que den un sentido específico a estas. Desde el punto de vista de la administración se busca a través de diferentes herramientas de diagnóstico como la matriz MMGO y herramientas de mejoramiento como la matriz DOFA la optimización de recursos con el fin de garantizar la producción de bienes y servicios de calidad ofreciendo beneficio tanto al cliente como a las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, se propone realizar un análisis de la situación de una empresa teniendo como objetivo estudiar sus áreas para mejorar los procesos y ofrecer mayores oportunidades en el mercado esto como parte de las funciones que se desempeñan como administrador de empresas. Es por esto que, a través del conocimiento adquirido durante el pregrado en Administración de Empresas en sus diferentes asignaturas, se evaluará una empresa legalmente constituida como es el caso de Javeturismo Viajes S.A. empleando la herramienta de gestión empresarial MMGO.

Los estándares de calidad y eficiencia, dada la alta competitividad que enfrentan hoy en día las organizaciones hace necesario que estas estén en constante análisis de sus estrategias y conocimiento frente a la competencia, así con la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), se analizarán las áreas más críticas de la empresa anteriormente mencionada que sean resultado del diagnóstico con el fin de establecer herramientas de mejora a la organización en cuanto al desarrollo de su actividad.

Al afrontar las exigencias del entorno en la gestión gerencial de acuerdo con la gerencia estratégica y la cultura organizacional, además de la eficiencia de las diferentes áreas de una empresa a nivel global, se toma esta empresa del sector turístico para poner en práctica lo

aprendido durante el pregrado en Administración de Empresas esto con el propósito de entregar un diagnóstico de la situación actual de Javeturismo Viajes S.A. con los conocimientos adquiridos en la universidad y emplear estrategias para la mejora continua de los procesos y las diferentes áreas en especial las que presenten dificultad o no se tengan implementadas dentro de la organización.

Cuando se realice el diagnóstico estratégico general de la organización se busca analizar las diferentes áreas de la empresa para examinar los principales problemas y falencias que tiene la agencia de viajes y que no permiten que se tome control de esta, al finalizar esta fase lo que se busca es elegir el área de mayor dificultad para la elaboración del respectivo plan de mejoramiento e implementación de una estrategia que reforme y optimice los recursos para mejorar la situación de esta.

Justificación

El desarrollo de este proyecto proporciona bases fundamentales para enriquecer el conocimiento y profundización de los temas vistos durante el pregrado de Administración de Empresas en la realidad de una empresa del sector turismo, que a pesar de su trayectoria requiere un diagnóstico y mejoramiento constante a sus procesos por medio del análisis de sus diferentes áreas con el fin de tomar las medidas preventivas y de acción para el mejoramiento en busca del aumento y beneficio de la empresa elegida mediante un plan de desarrollo que motive con lo aprendido durante el pregrado.

La implementación del modelo MMGO tiene como objetivo evaluar las áreas críticas y de mayor urgencia a intervenir dentro de la organización con el fin de verificar y establecer un plan de mejoramiento que permita el desplazamiento entre los estadios más bajos del modelo, hacia los más altos, para generar un cambio en puntos estratégicos para el crecimiento y constante mejoramiento de la empresa.

Para la empresa este proceso es significativo, pues tienen un punto de vista externo, en el que con objetividad conoce las dificultades y sus posibles procedimientos para implementar un plan de mejoramiento y presentarlo ante la alta dirección. La evaluación de los resultados y la propuesta inicial creada a la compañía manifestó que en ciertos aspectos se concordó y quedó de acuerdo en desarrollar los componentes diseñados, conforme con el punto de vista del gerente, los cuales estos crearían mayor beneficio para la empresa.

Con la elaboración de este diagnóstico se contribuye con el conocimiento para futuros alumnos, que requieran consultar o formarse sobre la aplicación de modelos MMGO. La aplicación de esta herramienta está teniendo gran acogida por parte de distintas empresas que requieren un análisis de sus negocios para la toma de decisiones. En la experiencia este modelo facilita su implementación de manera triunfante, ello lleva en el mediano y largo plazo beneficios comunes, tanto para la organización en renovar y examinar sus áreas críticas y del mismo modo compartir con empresas del sector con problemáticas similares.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento del proceso de innovación y conocimiento de la empresa Javeturismo Viajes S.A., de acuerdo con los problemas encontrados en el diagnóstico, con el fin de optimizar los diferentes recursos tecnológicos, financieros y humanos de la organización.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico con la herramienta MMGO para evaluar el estado de las diferentes áreas de Javeturismo Viajes S.A. identificando las más críticas o nulas para intervenirlas y brindar estrategias de mejora.

- Formular un plan de acción para la empresa en el proceso de innovación y conocimiento que permita la ejecución de nuevas ideas y métodos fortaleciendo la organización.
- Establecer actividades, tiempos, costos e indicadores para la ejecución del plan de acción propuesto para la compañía.

Características de la Empresa

Reseña histórica.

El 18 de febrero de 1.983 se constituyó la sociedad denominada: " Fijar Viajes y Turismo S.A.", y por escritura pública no. 1446 del 11 de octubre de 2000 de la sociedad de la referencia se cambió su nombre a Javeturismo Viajes S.A.

La sociedad tiene como objeto y funciones propias las previstas en el artículo tercero (3) del decreto número 502 de febrero veintiocho (28) de mil novecientos noventa y siete (1997) por el cual el ministerio de desarrollo dicta normas sobre el funcionamiento de las agencias de viajes:

A.- organizar, promover y vender planes turísticos nacionales, para ser operados por las agencias de viajes operadoras establecidas legalmente en el país.

B.- organizar, promover y vender planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional.

C.- reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos.

D.- tramitar y prestar asesoría al viajero en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad de desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales.

E.- prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos.

F.- reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte.

G.- operar turismo receptivo, para lo cual deberán contar con un departamento de turismo receptivo y cumplir con las funciones propias de las agencias de viajes operadoras.

Aspectos Legales

NOMBRE. La sociedad se denomina "JAVETURISMO VIAJES S.A.".

ESPECIE Y NACIONALIDAD. La sociedad es una agencia de viajes y turismo, anónima, de naturaleza comercial y de nacionalidad colombiana."

DOMICILIO. El domicilio de la sociedad es la ciudad de Bogotá, Distrito Capital, departamento de Cundinamarca, República de Colombia. La Sociedad podrá crear sucursales y agencias en cualquier lugar del país o del exterior."

DURACION. La Sociedad tendrá una duración hasta el treinta y uno (31) de Diciembre del dos mil ochenta y dos (2.082), salvo disolución anticipada o prórroga oportuna del término."

CARACTERISTICAS DE LAS ACCIONES. Las acciones de la sociedad son ordinarias, nominativas y de capital.

ÓRGANOS SOCIALES. La sociedad tiene los siguientes órganos de dirección y administración:

- a) Asamblea General de Accionistas.
- b) Junta Directiva.
- c) Gerencia.

Portafolio de servicios.

Javeturismo Viajes S.A. es una empresa que ofrece servicios de tiquetes aéreos nacionales e internacionales, planes turísticos, tiquetes terrestres, alojamiento nacional e internacional y asistencias médicas de acuerdo con la necesidad del cliente.

Actividad	Productos	Servicios
-----------	-----------	-----------

		Transporte (Terrestre, aéreo, marítimo, férreo)
Ventas de Servicio	Turismo Vacacional	Establecimientos de alojamiento (Hotel, resort, centro vacacional y finca)
(Reserva, información de la reserva y venta)	Turismo Corporativo	Alimentación y/o restaurantes.
		Tarjetas de asistencia viajeros.

Tabla 1*Portafolio de Servicios*

Fuente: Elaboración Propia

Direccionamiento estratégico.***Empresa:***

Javeturismo Viajes S.A.

Actividad Económica:

Actividades de las agencias de viajes (7911)

Misión:

En Javeturismo nos comprometemos a ofrecer los mejores servicios en turismo con proveedores certificados y de calidad para brindar la mejor experiencia a nuestro cliente, con un equipo de trabajo con calidad humana siempre dispuesto a satisfacer los deseos del cliente.

Visión:

Javeturismo a futuro se ve como una empresa sostenible económica, social y ambientalmente, reconocida por su buen servicio y calidad en los productos ofrecidos, obteniendo la mayor satisfacción del cliente.

Número de Empleados:

Internos: Dos (2)

Gerente y Auxiliar Contable y Administrativa. Hacen parte de la nómina de la empresa.

Externos: Dos (2)

Revisor Fiscal y Contador. Se cancelan por honorarios.

Ubicación y datos de contacto:

Dirección: Transv. 5 No 42ª - 65 Piso 1 Edificio IEMANYA

Ciudad: Bogotá D.C. - Chapinero

Teléfono: 3208320 Ext. 2270

Página Web: www.javeturismo.com

Correo Electrónico: Viajes@javeriana.edu.co

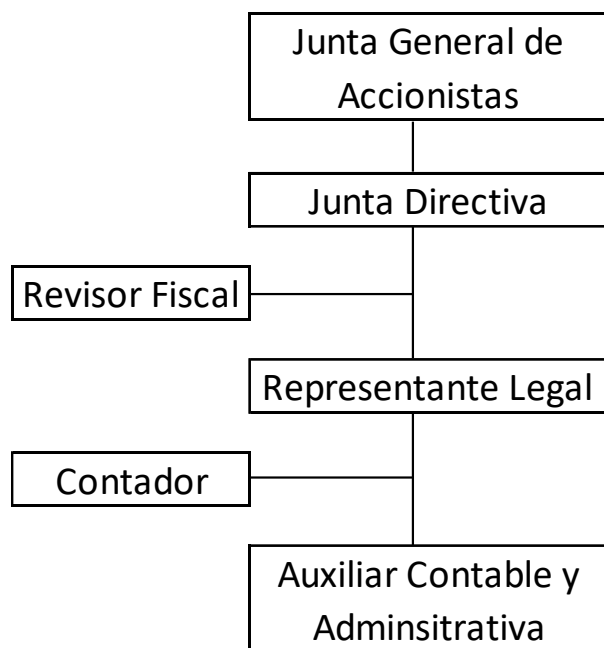
Instagram: @Javeturismo

Facebook: @Javeturismo

Estructura Organizacional:

Figura 1

Estructura Organizacional



Fuente: Archivos Documentación Javeturismo

Políticas:

Política de Turismo Sostenible

JAVETURISMO VIAJES S.A. Consciente de la importancia de mantener un desarrollo turístico sostenible, y asumidos los principios adoptados específicamente en la Norma Técnica

Sectorial NTS–TS 003 según las normas y leyes vigentes, se compromete a llevar a cabo una gestión sostenible de sus actividades, manteniendo la calidad y servicio que nos ha caracterizado desde su inicio y por la cual estaremos orientados a prevenir, eliminar o reducir el impacto de nuestras instalaciones y actividades en los destinos que ofertamos en nuestro portafolio de servicios, así como optimizar la sostenibilidad mejorando su comportamiento con el entorno, propiciando la generación de empleo, la capacitación del talento humano, el respeto de los derechos humanos, el compromiso con la adecuada gestión de los recursos naturales y el intercambio cultural responsable de nuestros clientes con los destinos que ofrecemos.

Implementaremos nuestros productos de manera ágil, responsable y efectiva a la gestión sostenible adaptándonos a la necesidad del cliente, mediante una comunicación constante que nos permita mejorar nuestro servicio y asumir los compromisos de mejora continua en todos los ámbitos de la sostenibilidad: sociocultural, económico y ambiental.

Esta política de turismo sostenible se actualizará siempre que las circunstancias lo requieran, adoptando y publicando en ambos casos nuevos objetivos de sostenibilidad.

Política de seguridad y salud en el trabajo

JAVETURISMO VIAJES S.A, establece dentro de sus prioridades la implementación y el desarrollo de un SISTEMA DE GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO apoyado a nivel gerencial y el cual va encaminado a velar por el completo bienestar físico, mental y social de los trabajadores, ofreciendo lugares de trabajo seguros y adecuados; minimizando la ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales para bien de la empresa y de los trabajadores.

Los parámetros generales para cumplir el anterior propósito son:

1. Cumplir con todas las normas legales vigentes en Colombia en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad Integral.
2. Procurar mantener el bienestar físico y mental de cada uno de los trabajadores.

3. Todos los niveles de dirección son responsables por mantener un ambiente de trabajo sano y seguro.
4. Todos los trabajadores son responsables por su seguridad, la del personal bajo su cargo y la de la empresa.
5. El control de cualquier riesgo estará en primer lugar de prioridades en el desarrollo de actividades de cualquier trabajo.

Política medio ambiental

JAVETURISMO VIAJES S.A, reconoce la gestión ambiental como una de nuestras principales prioridades, para ello todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa integran los principios y las prácticas de conservar los recursos naturales, reduciendo y previniendo la contaminación.

Por tanto, asumimos la responsabilidad de proteger el medio ambiente, cumpliendo con leyes y regulaciones relevantes, con el compromiso de la mejora continua a través de:

- Reciclaje de residuos internos.
- Manipulación adecuada de los residuos y disposición final.
- Conservación de recursos naturales.

Esta política está dirigida a todos los colaboradores de la organización.

Política no tabaquismo, no alcoholismo, no drogadicción

En protección de la salud y bienestar general los trabajadores directos e indirectos de JAVETURISMO VIAJES S.A, deben ser persuadidos de la inconveniencia del uso nocivo y/o dependencia al cigarrillo, alcohol y otras drogas.

Qué quienes no lo usan tienen igualmente derecho a que se le respete y a no ser sometidos a una atmósfera viciada por el humo, el olor y otros contaminantes que resultan del uso del cigarrillo y convierten a otros en fumadores pasivos.

Que el consumo y/o dependencia del cigarrillo, alcohol y otras drogas disminuye la productividad intelectual y tiene efectos negativos en la salud física y emocional de las personas, es causa de problemas de aprendizaje y de conflictos familiares.

RESUELVE

Qué JAVETURISMO VIAJES S.A, se compromete a conservar, mantener y proteger la salud de nuestros colaboradores, el medio ambiente y los niveles de seguridad en las áreas de trabajo; mediante:

Artículo 1º Prohibir el consumo de cigarrillo, el uso de alcohol y sustancias psicoactivas o drogas en áreas predeterminadas durante las horas laborales o en caso de actividades o eventos que cumplan con la actividad económica de JAVETURISMO VIAJES S.A.

Artículo 2º Divulgar entre los colaboradores de JAVETURISMO VIAJES S.A, el daño que el uso del tabaco produce en la salud de los fumadores y los fumadores pasivos y el uso del uso de alcohol y sustancias psicoactivas o drogas.

Artículo 3º Fomentar la activa participación en todos los niveles de JAVETURISMO VIAJES S.A, en la prevención del uso del tabaco, de alcohol y sustancias psicoactivas o drogas.

Artículo 4º Prohibir que los trabajadores y contratistas laboren en estado de embriaguez, o bajo los efectos de la resaca o guayabo o sustancias psicoactivas o drogas y estructurar un régimen de sanciones drásticas para quienes incumplan.

Artículo 5º Prohibir la posesión, consumo y venta de alcohol, cigarrillos y sustancias psicoactivas o drogas en las áreas de trabajo de JAVETURISMO VIAJES S.A.

Análisis Macroentorno

Económicos

De acuerdo con las cifras económicas de turismo que presentan un crecimiento de 4,7% valor agregado PIB alojamiento y comidas el sector se convirtió en uno de los que mayor

crecimiento ha tenido en los últimos 4 años. De acuerdo con información entregada por el Viceministro de Turismo. Sandoval, (2020)

“Desde 2015 el valor agregado turístico nacional ha crecido 31%, el sector subió siete puestos en el índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial entre 2017 (puesto 62 / 136) y 2019 (55 / 140).

Información obtenida hasta el año 2019 fecha en la que se realiza el documento. Siendo de gran importancia dentro de la economía del país teniendo en cuenta que el aumento en sus cifras se evidencia en el desarrollo del sector favoreciendo las agencias de viajes, con el fin de que estas aprovechen estas oportunidades y los beneficios que pueden obtener en alojamiento, restaurantes, generación de empleo, ocupación y transporte.

El viceministro de Turismo, Julián Guerrero (2020), explicó que: “Colombia está de moda y nuestro incremento en el turismo receptivo va en una tendencia positiva en contraste con Suramérica”. Un factor importante es tener en cuenta el precio y el servicio a recibir o lo que se espera se va a encontrar y Colombia es un país rico en diversidad y atrae viajeros para conocer sus diferentes ecosistemas generando así mayor atracción de turistas al territorio lo que genera el incremento del sector y ayuda a la economía del país. (Mincomercio, 2020)

Para las agencias de viajes es importante y fundamental estar en constante estudio del cliente con el fin de crear planes turísticos para los diferentes perfiles aprovechando la amplitud y variedad que tiene el entorno para ofrecer, pero se debe tener en cuenta también los costos y presupuestos para que estos de acuerdo con la naturaleza de los viajes sean nacionales o internacionales no se vean afectados por la variación económica y el constante cambio en el precio de las divisas convirtiéndose en una amenaza en el sector. (Altimira Vega & Muñoz Vivas, 2018)

Tabla 2

Factores Económicos

Factores Económicos	Importancia	Intensidad	Tendencia
----------------------------	--------------------	-------------------	------------------

Variación en la economía	Muy importante	Fuerte	Cambiante
Cambios en el PIB	Importante	Promedio	Cambiante
Cambio en las divisas	Importante	Promedio	Empeora
Aumento de impuestos	Muy importante	Fuerte	Empeora

Fuente: Elaboración Propia

Sociales

En el turismo es muy importante la influencia de los diferentes grupos humanos teniendo en cuenta los constantes cambios de la sociedad, el interés de las nuevas generaciones y la posibilidad de conocer y explorar nuevos lugares. El estilo de vida y las oportunidades que se presentan para viajar hacen que en la actualidad el turismo sea de gran acogida por muchas personas, el intercambio cultural aumenta el deseo de realizar más viajes y conocer nuevas regiones dando esto apertura a nuevas opciones para que las agencias de viajes se propongan objetivos más amplios.

El impacto social y cultural, los cambios en los estilos de vida de la población receptora del turista la cual se adapta para dar respuesta a las necesidades del viajero son fundamentales para tener en cuenta el las solicitudes y expectativas del destino teniendo en cuenta que el turista actualmente busca conocer más las diferentes costumbres y tradiciones de un lugar en específico siendo esto lo que atrae a conocer ciertas regiones.

El viajero actual admite menos la dinámica acostumbrada de un viaje establecido, inclinándose a plantear su deseado producto turístico apoyado en sus intereses y expectativas. Aparece en un horizonte emergente una tipología de turista más sensible a nuevas experiencias y valores, con mayor criterio en sus procesos de decisión, más considerado y cuidadoso con las culturas locales e interesado por estas, preparado para valorar contenidos culturales legítimos e interpretarlos con firmeza.

Factores Sociales	Importancia	Intensidad	Tendencia
--------------------------	--------------------	-------------------	------------------

Diferentes culturas	Indiferente	Débil	Indiferente
Aprovechamiento de la tecnología	Muy Importante	Fuerte	Mejora mucho
Clases sociales	Importante	Promedio	Indiferente
Sectores de Mercado	Importante	Promedio	Indiferente
Opinión de los clientes	Importante	Promedio	Indiferente
Tasa de crecimiento poblacional	Indiferente	Débil	Indiferente
Ubicación	Importante	Promedio	Indiferente

Tabla 3*Factores Sociales*

Fuente: Elaboración Propia

Tecnológicos

En la última década se evidencia una rápida evolución tecnológica en el sector del turismo de acuerdo con estudios de Google Travel un 73% de los viajes de Ocio se realizan a través de plataformas tecnológicas de viajes. Las empresas tuvieron que incluir ágilmente en sus portafolios servicios de personalización, móviles, virtuales y de digitalización. La tecnología ha transformado la industria turística por completo y en todos los aspectos. Uno de los principales impactos, es el empoderamiento del viajero evidenciando como las agencias de viajes han comenzado a incorporarse en el ámbito virtual siendo de gran competencia para las agencias físicas teniendo en cuenta la asequibilidad de estas además de los descuentos y promociones que estas brindan al cliente permitiendo que sea más fácil adquirir los servicios.

Salvador Anton Clavé, director del Departamento de Innovación Turística de Eurecat, decía hace unos meses, con motivo del Forum TurisTIC de Barcelona, que “el cambio generado va más allá de la mejora de los procesos o de la experiencia del turista, se trata de la transformación del propio sistema turístico”. Estamos asistiendo a una mejora de los procesos, del servicio, de la relación con el cliente y a la creación de nuevos modelos de negocio. Esto, lógicamente, también repercute en el viajero permitiéndole simplificar, y muchas veces enriquecer, la experiencia de planificar un viaje. (Vidal, 2019)

Otro factor muy importante es el uso de los móviles que permiten tener a la mano la agencia de viajes y saber todo el proceso del recorrido, permitiendo también que la experiencia del cliente sea más personalizada y al ritmo que él desea, así mismo le es posible elegir varias opciones en tiempo real y tener las cotizaciones en el momento además cuenta con la opción de buscar las veces que desee sin tener que esperar respuesta como sucede en la agencia física.

Tabla 4

Factores Tecnológicos

Factores Tecnológicos	Importancia	Intensidad	Tendencia
Implementación de tecnologías	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Creación de plataformas digitales	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Uso de internet en el negocio	Importante	Promedio	Indiferente
Programas y software modernos	Muy importante	fuerte	Mejora mucho
Innovación tecnológica de la empresa	Importante	Fuerte	Indiferente
Redes Sociales	Importante	Fuerte	Mejora mucho

Fuente: Elaboración Propia

Jurídicos

Jurídicamente las agencias de viajes deben cumplir con cierta normatividad estipulada en la Ley 300 de 1996 Ley general del turismo como todas las empresas pero estas adicionalmente deben cumplir con normas de calidad y políticas sostenibles estipuladas en la Norma Técnica Sectorial – TS 003 para poder prestar el servicio ya que se solicita por parte de la entidad encargada de la regulación del turismo en el país el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que se cumplan ciertos requisitos y documentos en los cuales se evidencie el cuidado y protección del medio ambiente, el cuidado y la prevención de la explotación sexual en niños y niñas en el sector turístico y para esto se deben cumplir ciertos requerimientos que

certifiquen que el prestador del servicio si cumple con estas solicitudes y mediante el cual se expide el registro de turismo.

Asimismo, en estas normas de sostenibilidad se deben tener en cuenta los cambios en las normatividades e implementación de leyes que se evidencien en el sector turístico esto con el propósito de mantener la prevención en el sector y estar alerta de los diferentes cambios que se presenten en el entorno, para el funcionamiento de actividades de turismo se debe contar con un registro especial el cual es expedido por los entes encargados de la verificación y control del cumplimiento de normas específicas de turismo de acuerdo con el servicio que este preste en el que se evidencie tanto que la agencia cumple y a su vez los proveedores con el fin de ayudar en el control de estos.

Tabla 5

Factores Jurídicos

Factores Jurídicos	Importancia	Intensidad	Tendencia
Leyes y normatividad vigente	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Normas de sostenibilidad	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Legislación vigente	Muy importante	Fuerte	Indiferente
Sistemas de SG-SST	Poco Importante	Débil	Indiferente
Norma técnica sectorial	Importante	Promedio	Mejora mucho
Reglamentación Fontur - ANATO	Importante	Promedio	Mejora mucho

Fuente: Elaboración Propia

Ambientales

Teniendo en cuenta el aspecto legal y jurídico las agencias de viajes deben contar con normas y leyes que implican la sostenibilidad en las cuales el medio ambiente es fundamental en la mayoría de los ítems que se deben implementar para poder renovar el registro de turismo documento indispensable para la prestación de cualquier servicio turístico en el país, esto en el cumplimiento de las NTS-TS (Normas Técnicas Sectoriales) que implican el cuidado y la protección del medio ambiente tanto al prestador del servicio como a sus proveedores.

Prevenir, controlar y denunciar el tráfico y amenaza de flora y fauna también es de carácter obligatorio en el sector del turismo para las agencias de viajes se debe tener en cuenta productos y servicios que promuevan el turismo responsable satisfaciendo no solo las necesidades del turista, debe tener en cuenta también las comunidades de las diferentes zonas su ambiente y la conservación de este teniendo los cuidados necesarios.

Promover el turismo sostenible implica el cuidado del medio ambiente y de la biodiversidad de un entorno importante, teniendo en cuenta el cambio climático y el impacto negativo que esta causa actualmente. “Asegurar que todo desarrollo sea económicamente eficiente y que los recursos naturales ambientales sean administrados racionalmente de tal manera que puedan ser utilizados por las generaciones futuras”. (Wight, 1993) (Brito, 2019)

El impacto ambiental es muy importante para las agencias de viajes considerando que los destinos que estas manejan son en gran parte en zonas de conservación y prevención del medio ambiente, es por esto que se afirma que tiene una tendencia mejorar a desde el punto de vista de las exigencias normativas y legales que se solicita a los operadores turísticos para seguir manteniendo el cuidado en estas zonas y las campañas de cuidado a estas.

Tabla 6

Factores Ambientales

Factores Ambientales	Importancia	Intensidad	Tendencia
Cambios en las regiones	Importante	Promedio	Indiferente
Impacto ambiental	Importante	Promedio	Mejora mucho
Cambio climático	Muy importante	Fuerte	Empeora
Normatividad ambiental	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Factores de sostenibilidad	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho

Fuente: Elaboración Propia

Políticos

El ámbito político es importante dentro del turismo pues las decisiones que se toman políticamente afectan el sector si nos referimos a políticas de inmigración y emigración para

facilitar el tránsito de los turistas, la documentación requerida para la entrada y salida del país, las relaciones internacionales que impidan o generen conflicto en la oferta turística son de los factores que afectan al turismo y que generan que este tenga que cambiar de manera imprevista sus planes.

Las relaciones internacionales afectan la economía del país de manera positiva o negativa de acuerdo a las decisiones tomadas por los diferentes gobiernos, por tal motivo cambia el mercado y en él se ven afectados todos los sectores económicos del país, evidenciando también el tipo de cambio. Una depreciación de la moneda mejora la competitividad del turismo, una apreciación produce los efectos contrarios de acuerdo con el destino del cual se hable, un ejemplo es la disminución en la tasa de cambio de pesos colombianos como moneda nacional a una moneda internacional sea dólar o euro que son las más usadas en el turismo desde y hacia Colombia, teniendo en cuenta que los planes y servicios que se ofrecen a nivel internacional se relacionan mucho con estos comportamientos económicos a nivel mundial.

Tabla 7

Factores Políticos

Factores Políticos	Importancia	Intensidad	Tendencia
Legislaciones laborales	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Cambios políticos bruscos	Importante	Promedio	Indiferente
Corrupción	Indiferente	Débil	Empeora

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Microentorno

Proveedores

Javeturismo Viajes organización Aviatur como lo indica la razón social tiene contrato de agencia vinculada siendo administrada por la agencia Aviatur, convirtiendo esta su principal proveedor de servicios. Además de ser quien administra las ventas de la agencia y proporciona

los servicios en su mayoría, la agencia de viajes también cuenta con otros proveedores de servicios nacionales para la oferta en planes turísticos.

La actividad de la agencia como independiente se basa en su mayoría en compras virtuales a través de plataformas digitales a nivel internacional por lo general hoteles y aerolíneas o productos que no tiene en el portafolio ofrecido por Aviatour lo que ocasiona que no se tengan proveedores directos de los servicios ofrecidos. Constantemente se busca el proveedor de acuerdo con el requerimiento del cliente siempre y cuando cumpla con las garantías tanto para la empresa como para el consumidor final.

De igual manera para los servicios de alojamiento nacional que no se encuentran dentro del portafolio de hoteles de proveedor principal, se requiere buscar de manera independiente quien ofrezca el servicio de acuerdo con la necesidad del cliente y del motivo del viaje del mismo de esta manera es como se ha creado la base independiente de proveedores de Javeturismo teniendo en cuenta que se debe llevar un registro y control del cumplimiento de los requisitos de ley que exige el gobierno nacional para la prestación de servicios turísticos especialmente el registro de turismo que evidencia que cumple y se certifica como proveedor de calidad además de cumplir con los respectivos requerimientos del sector turístico en el país.

Cientes

Javeturismo viajes S.A. es una agencia de turismo física abierta al público, en su mayoría se encarga de manejar el sector corporativo especialmente todos los viajes tanto de administrativos, estudiantes y docentes de la universidad Javeriana. En el grupo de clientes personales enfocados en turismo vacacional y de diversión se encuentran los colaboradores y estudiantes siendo este su principal foco de venta para planes turísticos. El 90% de sus ventas son a la Universidad quien es a su vez por ser su mayor accionista ofrece diferentes convenios y métodos de pago brindando así diferentes alternativas para la compra servicios turísticos a los empleados de esta.

La universidad Javeriana ofrece un beneficio a sus trabajadores que consiste en un ahorro equivalente a un porcentaje del salario del colaborador para que acumule en la agencia de viajes y así en conjunto con las diferentes alternativas de pago pueda acceder a los servicios de Javeturismo. Esto genera una importante motivación a los trabajadores para que soliciten y organicen sus viajes con la agencia creando así una fidelización del cliente.

Entre los clientes recurrentes de la agencia se encuentran altos directivos de la Universidad Javeriana quienes además de los viajes corporativos confían en el personal de Javeturismo para planear sus viajes personales y familiares teniendo en cuenta la confianza y seguridad que esta ofrece en sus procesos y con los resultados de sus viajes de trabajo.

Las redes sociales de la agencia llevan poco tiempo por tal motivo no es un canal muy eficaz para atraer a los clientes, aunque se busca mejorar su implementación y generar valor con estas por ahora todos los clientes se manejan de manera tradicional es decir asistiendo a la agencia o por recomendación de uno de los clientes que ya tienen experiencias con sus servicios, como se menciona anteriormente los beneficios y alternativas de pago que ofrece la Universidad es una de las formas de atraer clientes.

Competidores

La competencia para las agencias de viajes tradicionales es muy fuerte; factores como la innovación, creatividad y avances tecnológicos hacen que el mercado sea cada vez más competitivo y genere que estas tomen nuevas alternativas para sobrevivir en el sector. Esto se evidencia con el alto número de agencias y opciones de plataformas virtuales como Despegar, Trivago y las mismas páginas web tanto de las aerolíneas como de los hoteles que a su vez pueden ofrecer alternativas mucho más flexibles y económicas a los pasajeros con las que no cuentan las agencias tradicionales que están quedando a un lado.

La competitividad de los destinos turísticos puede definirse como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores (Hassan, 2000) de

esta manera vemos como en el sector turismo se evidencia el crecimiento de agencias especializadas en los diferentes ambientes y destinos con el fin de dar mayor información y más precisa al turista.

Las agencias virtuales son una amenaza para las agencias tradicionales, si estas no tomas las medidas correspondientes para generar planes en los que se implementen estrategias para competir con esta modalidad en la cual el cliente tiene mayor facilidad de acceso, información a la mano y diferentes facilidades económicas como descuentos, cupones y ofertas que atraen al turista y que en la agencia tradicional no se tienen van a quedar a un lado y hasta llegar a acabarse al verse innecesarias y obsoletas en el mercado .

Otro valor agregado que ofrece la virtualidad de las agencias de turismo es el no cobro de la tarifa administrativa, valor que se hace obligatorio en la agencia tradicional pues es el costo del servicio prestado por los asesores quienes se encargan de realizar todo el proceso tanto de búsqueda, cotización y comunicación de la información al cliente, procesos que en la virtualidad los realiza el comprador de manera independiente al tener los recursos a la mano.

Para adecuarse al ambiente y ampliar la competitividad la Unión Europea identifica seis grandes elementos que se comprometen dentro del sector turístico: medioambientales, sociales, políticos, económicos, tecnológicos y de innovación. Es indiscutible que estos elementos son distintos en función de los grandes subsectores del turismo: transporte, alojamiento, atracciones turísticas, agentes de viajes e intermediarios. (Socatelli, 2019)

La importancia de la innovación en el turismo permite el desarrollo de estrategias que contengan un valor agregado para sobresalir ante la competencia y generar habilidades para crear alternativas que beneficien tanto a las agencias como a los viajeros con el objetivo de estar a la vanguardia en el sector turismo.

Tabla 8*Matriz DOFA*

Fortalezas	Debilidades
• Los planes son personalizados, y se ajustan a las necesidades y requerimientos del cliente ofreciendo diferentes opciones. • Al realizar los trámites de manera virtual (Solicitudes por correo) se está contribuyendo al turismo sostenible con el ahorro de recursos como papel, tinta, plástico que afectan el medio ambiente. • Capacidad para adaptarse a nuevas tendencias y servicios teniendo el respaldo de Aviatour al ser una agencia administrada y a su vez la independencia de tener sus propios servicios.	• La página web no llega a los consumidores que se quiere llegar por falta de divulgación. • Los métodos de pago deben ser elegidos por medio de contacto con un asesor para que se envíe el link de pago. • No realizar una estrategia publicitaria que transmita el mensaje y por ende no se tenga un amplio mercado. • Demora en el tiempo de respuesta por la falta de asesores en el momento exacto y falta de información de los servicios.
Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento en el mayor número de solicitudes que se presenten y cotizaciones con diferentes planes. • Mejorar el servicio y la oportunidad de dar a conocer los planes con la implementación de redes sociales. • Innovación y tecnología para mejorar los procesos. • Nuevas tecnologías para la comunicación con el cliente y ofrecer diferentes productos.	• Fuerte competencia por parte de las agencias especializadas en el mercado online y especializadas en diferentes temas y sectores del turismo. • Mercado online en viajes con mayores características y facilidad para realizar los trámites. • Costos no competitivos. • Fuerte demanda en los servicios y problemas en la red para contacto con los asesores.

Elaboración: Fuente Propia

Matriz MMGO

Fecha Realización Diagnostico: 02 – 16 septiembre

Diagnóstico Realizado a: Javeturismo Viajes S.A.

Encargado Diagnostico por la empresa: Deyanira Amaya – Gerente Javeturismo

Diagnóstico realizado por: Maria Alejandra Farías Barbosa – Estudiante Administración

Justificación: Elaboración diagnostico agencia de viajes Javeturismo Viajes S.A. para identificación de áreas débiles y propuesta de mejoramiento para el fortalecimiento, creación y mejoramiento de estas con el fin de mejorar los procesos y el servicio.

Tabla 9*Identificación Empresa*

Identificación		
Detalle informativo de la empresa		
Nombre empresa :	Javeturismo Viajes S.A.	
Fecha de creación :	18 de febrero de 1.983	
NIT :	860.512.147-1	
Código CIU :	7911	
Empresa familiar (Si / No)	No	
Nombre Representante legal	Deyanira Amaya Muñoz	
Datos contacto (correo, celular)	viajes@javeriana.edu.co	3208320
Número de empleados	2 Permanentes	2 Temporales
Composición de la Empresa.	Ventas	Admón.
Número de Empleados.	1	1
Dirección y Ciudad :	Transv. 5 No 42ª - 65 Piso 1 Edificio IEMANYA	
Teléfono :	3208320	
Página Web :	www.javeturismo.com	
Actividad Económica:	Actividades de las agencias de viajes	
Especificar la cobertura mercado atendido	Local	Regional
	X	X

Descripción de las tres	Alojamiento
líneas representativas de	Tiquetes
Productos/Servicios:	Actividades turísticas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10*Perfil Empresarial*

Perfil empresarial	
Observaciones - primeras impresiones visita a la empresa	
Aspectos que considere Positivos	
1	Oficina muy iluminada, limpia y cálida.
2	La atención del personal es muy buena.
3	La infraestructura y los equipos son modernos.
4	Ubicación del local.
5	Publicidad e información visible.
6	Ofrecen servicios de calidad con buenos proveedores.
7	Infraestructura adecuada.
Aspectos que sean susceptibles de mejorar	
1	Sistema se cae mucho.
2	Demora en el servicio.
3	Ubicación de los asesores
4	Falta de información de promociones.
5	Orden en la publicidad de los proveedores.
6	Se evidencia el estrés en los colaboradores.
7	Comen en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el diagnóstico realizado, la ponderación en cada área de la empresa evaluada por la matriz MMGO tales como finanzas, recursos humanos, ventas, etc. de la empresa se llevó a cabo con la información y documentación suministrada por la agencia, de esta manera teniendo en cuenta los registros y el diagnostico que se llevó a cabo por la autora del proyecto en colaboración con la gerente quienes analizaron detenidamente cada ítem para

llegar a los resultados obtenidos que se evidencian en los resultados a continuación detallados en cada área.

La empresa tiene un avance y desarrollo en diferentes procesos a pesar de no contar físicamente con áreas establecidas para llevar a cabo las diferentes funciones se tiene control de muchos temas, evidenciando que cuenta con documentación y reglamentación al día y se está en constante actualización de acuerdo con la normatividad vigente Ley 1558 de 2012 Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones para su correcto funcionamiento.

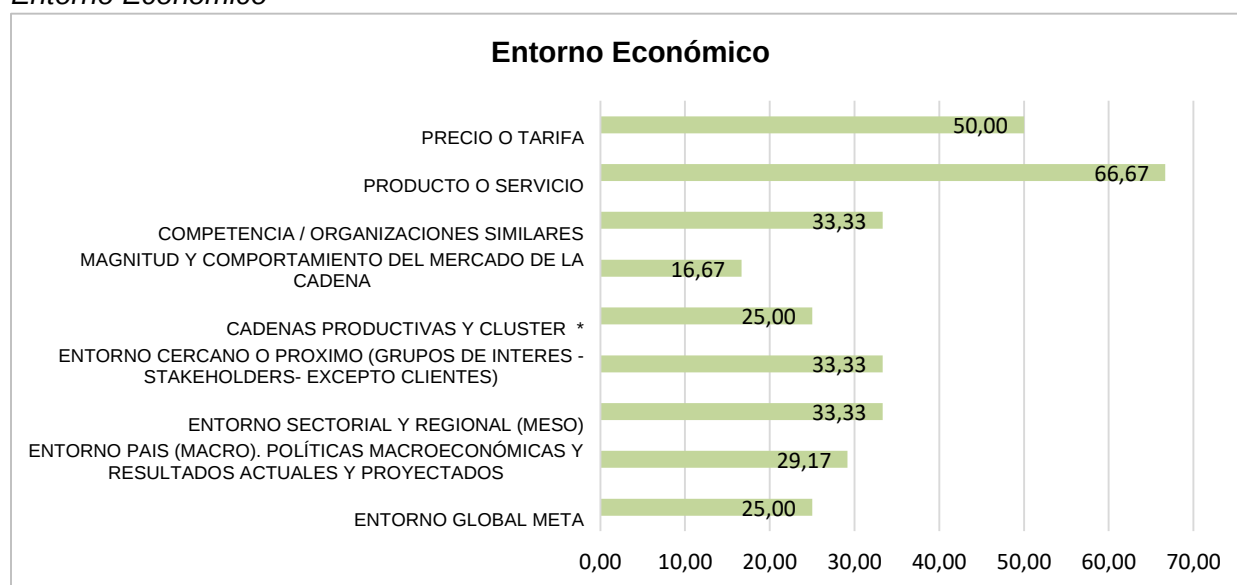
Tabulación e interpretación.

Diagnóstico de cada área con su respectiva gráfica y comentarios de acuerdo con la calificación obtenida presente en cada uno de los cuadros obtenido en cada una de las variables evaluadas con los directivos de la empresa.

Análisis del Entorno

Figura 2

Entorno Económico



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. De acuerdo con el grafico del análisis del entorno evidenciamos que la empresa Javeturismo Viajes S.A. en esta área se encuentra fuerte en cuanto al servicio

ofrecido obteniendo un 66,67% de desarrollo de esta variable enfocándose en mejorar frente a la competencia sus servicios teniendo en cuenta que este sector está muy fuerte dentro de la economía del país.

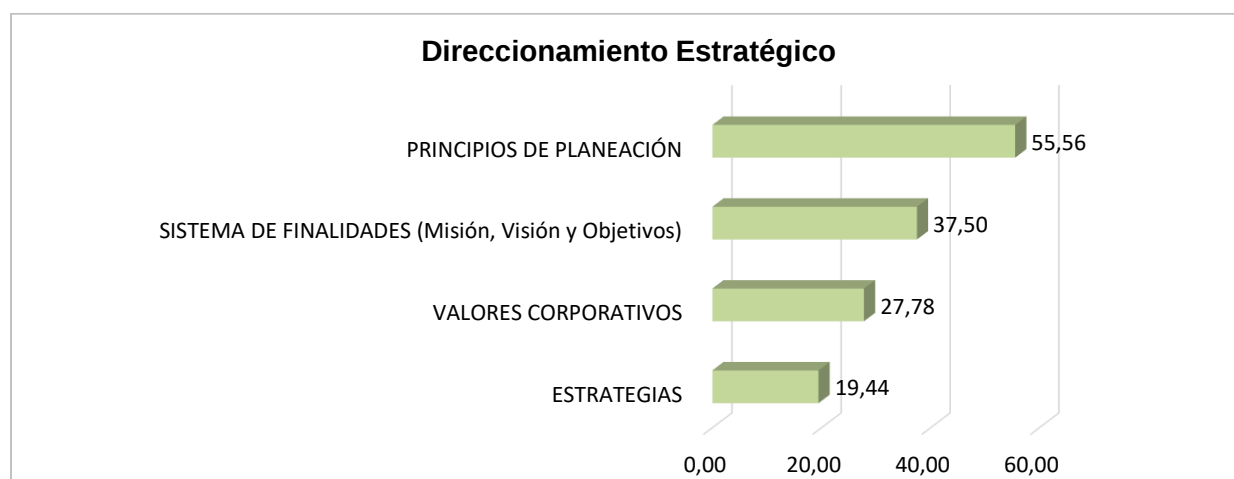
En general la empresa dentro del entorno económico se encuentra trabajando en los diferentes aspectos para mejorar los procesos, teniendo en cuenta el personal de la empresa y el tamaño de esta se cubre las necesidades de la misma. De acuerdo con las cifras presentadas en el análisis económico del Macroentorno se evidencia el crecimiento económico en el sector turismo lo que ocasiona así mismo el desarrollo de las agencias de viajes y la necesidad de estas por estar en constante evolución.

En las cifras de la tabla se evidencian los esfuerzos por mejorar y sobresalir en el mercado teniendo en cuenta la competencia de acuerdo con el diagnóstico realizado que evidencia la implementación de las diferentes variables que se calificaron en esta área.

Direccionamiento Estratégico

Figura 3

Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. En esta área se evidencia que los principios de planeación se están manejando por la empresa con un 55,56% de gestión en esta variable, hace falta trabajar

más en la misión, visión y especialmente en planteamiento de los objetivos de la compañía que no cuenta con estos. Muy importantes para la prestación de un buen servicio además de un manejo adecuado de la organización porque permiten tener claro hacia dónde va convirtiendo esto en una falencia corporativa.

El direccionamiento estratégico está débil en la organización hace falta implementar estrategias y crear metas que le den a la empresa un horizonte en el cual se enfoque en su ejecución, en los porcentajes de valores corporativos con un 27,78% y en estrategias de 19,44% que se cuenta con mínima y básica información afectando el desarrollo y buen funcionamiento de la agencia.

El empresario actual debe desarrollar mecanismos que le permitan tener el control de las operaciones de la empresa de igual manera delegar funciones en el personal de acuerdo con sus competencias idóneas y tareas que le permitan enfocarse en la gerencia, innovación y liderazgo que le permita una adecuada planeación estratégica es por este motivo que la empresa debe contar con un adecuado direccionamiento estratégico.

Cultura Organizacional

Figura 4

Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. En el área de cultura organizacional se evidencia que la empresa no cuenta con las estrategias suficientes para afrontar un adecuado manejo de esta. Los

porcentajes son muy bajos como en la mayoría de las áreas no se supera el 50% en la implementación de los ítems a tener en cuenta para una empresa con tantos años de trayectoria lo que no da una buena impresión, aunque cuenta con una participación y compromiso de 61,11% de desarrollo que demuestra el trabajo realizado por la gerencia de la agencia las demás variables evidencian que la cultura de la empresa no es la mejor y se debe trabajar más en ella.

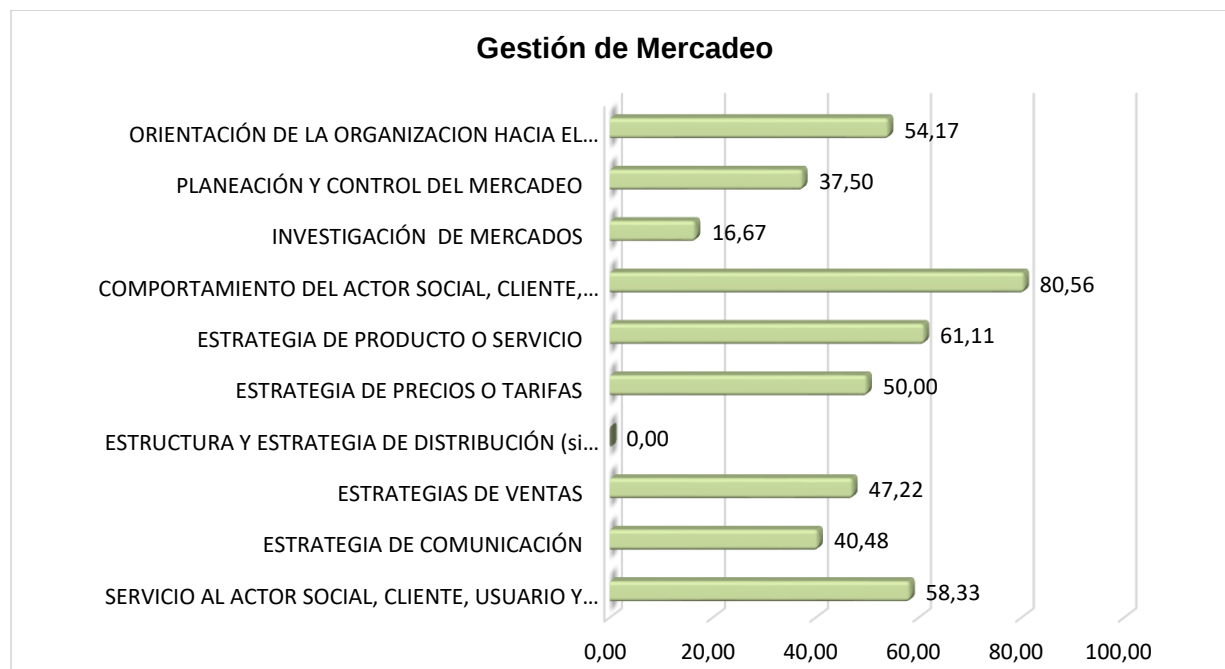
En la empresa se cuenta con incentivos para los trabajadores y beneficios fuera del salario para mantener la motivación y el reconocimiento por las labores realizadas, se tiene en cuenta el personal y sus ideas para fomentar un buen ambiente de trabajo lo que hace que el trabajador sea parte fundamental e importante en la empresa, se cuenta con buena comunicación haciendo un ambiente de trabajo agradable.

El desarrollo de procesos y actividades que permiten una adecuada cultura organizacional es esencial dentro de una empresa teniendo en cuenta que los valores, creencias, principios, procedimientos y conductas del sistema gerencial de las organizaciones sirven de ejemplo reforzando el desarrollo adecuado de las actividades y la participación de los trabajadores de manera armónica y eficaz.

Gestión de Mercadeo

Figura 5

Gestión de Mercadeo



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. El área de gestión de mercadeo es una de las áreas más desarrolladas dentro de la empresa se evidencia que se tiene en alto grado el control del comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación un 80,56% la empresa se enfoca en este segmento, con un 58,33% el servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor también es una variable que se trabaja en la agencia, la estrategia de producto y servicio con un 61,11% también se trabaja para ofrecer calidad y un buen servicio al cliente con proveedores certificados y calidad.

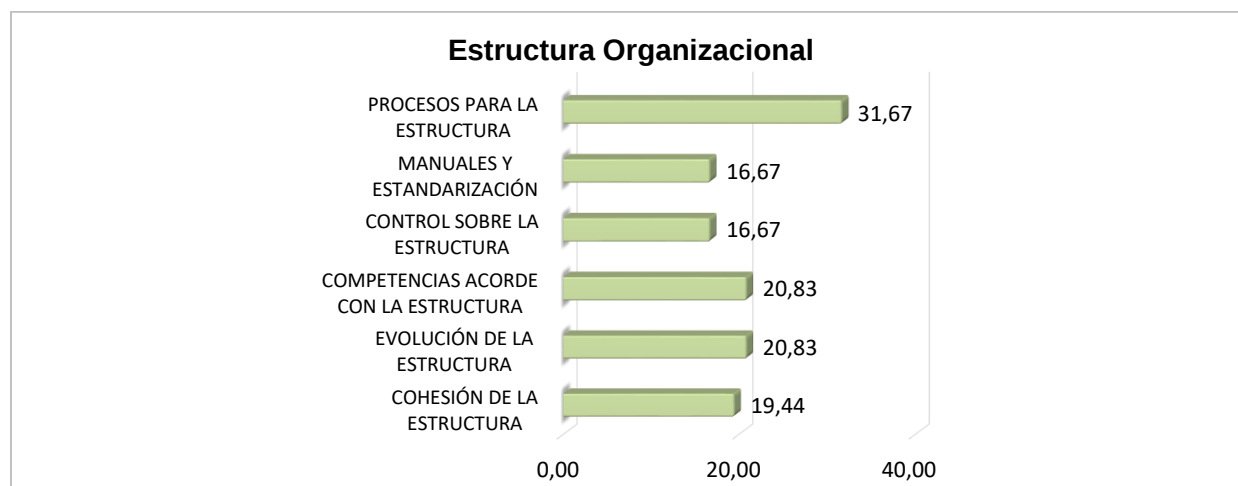
En la agencia no se requiere de proceso de distribución por tal motivo la variable es nula y no se evidencia porcentaje, en una variable que si está débil es la investigación de mercados que es un factor determinante en las empresas para la creación de sus productos y servicios con un 16,67% no se evidencia que se realicen estrategias para conocer cómo se

encuentra el mercado y poder generar alternativas para el mejoramiento e incursión de innovadoras y creativas propuestas que fortalezcan la empresa.

Estructura Organizacional

Figura 6

Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. La estructura organizacional es una de las áreas fundamentales de la empresa ya que si cuenta con una estructura clara y organizada donde se evidencia la autoridad y la jerarquía se puede garantizar el cumplimiento y seguimiento de las demás áreas de la empresa. Se evidencia que esta área no supera el 32% en su desarrollo en ninguna de las variables que se evaluaron, el motivo de esto es que la empresa es muy pequeña y aunque se tiene mando desde la junta directiva no tiene áreas por esto al ser solo dos empleados no se tiene mucha información en la estructura de la organización.

De acuerdo con el resultado del diagnóstico realizado se evidencia que, en variables de manuales y estandarización, control de la estructura con un 16,67% de esta manera falta fortalecer esta área a pesar de tener poco personal se debe desarrollar más esta área para tener mayor control de las funciones con manuales claros que permitan el buen funcionamiento de la agencia y el desarrollo de actividades de manera más precisa.

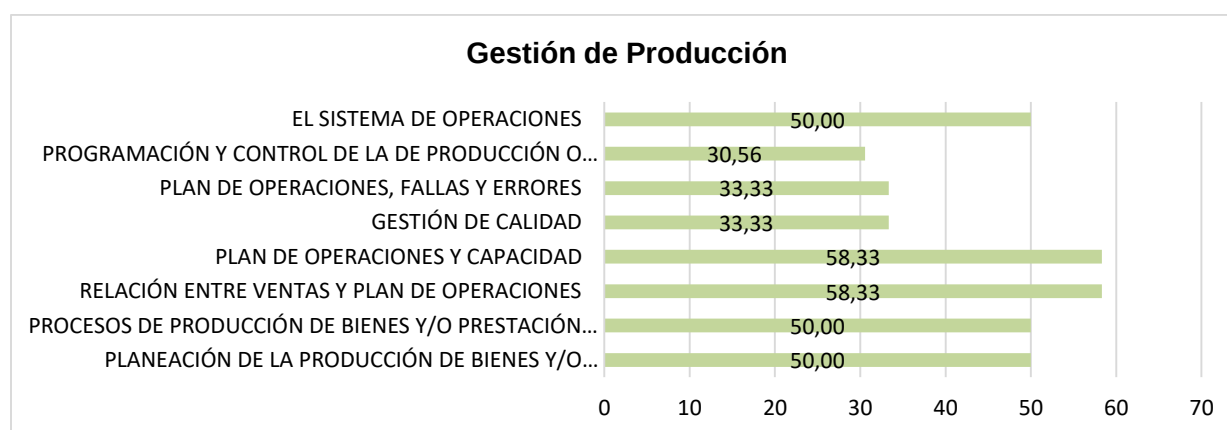
De acuerdo con la evaluación de esta área él no contar con el personal suficiente hace que, como tal las funciones, aunque en general sean precisas para cada cargo como tal el manejo que se da de las tareas realizadas no tenga una parametrización pues se adapta de acuerdo a la necesidad de la situación por tal motivo no se ha desarrollado esta área en la empresa dejando factores importantes fuera del desarrollo organizacional, se cuenta con un organigrama donde se evidencia la jerarquía de la empresa pero hace falta profundizar esta estructura.

Se propone por ser una de las áreas con menor desarrollo de la empresa y siendo de gran importancia para el mejoramiento de esta que se trabaje en conjunto con el área de innovación y conocimiento y se acoja en la propuesta de solución que se genera para el diagnóstico desarrollado con el fin de ofrecer mayor flexibilidad a las funciones del personal permitiendo que se puedan desempeñar y fortalecer otras funciones dando la opción a la empresa de mejorar sus procesos y desarrollo.

Gestión de Producción

Figura 7

Gestión de Producción



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. En el análisis del área de gestión de la producción se evidencia que la agencia Javeturismo en comparación con otras áreas en la mayoría de sus variables esta sobre el 50% de implementación en la mayoría de los procesos lo que demuestra el avance en

las técnicas para llevar a cabo las operaciones y en la prestación del servicio. Se puede ver que esta área se está teniendo en cuenta en el desarrollo de las actividades del personal de la compañía.

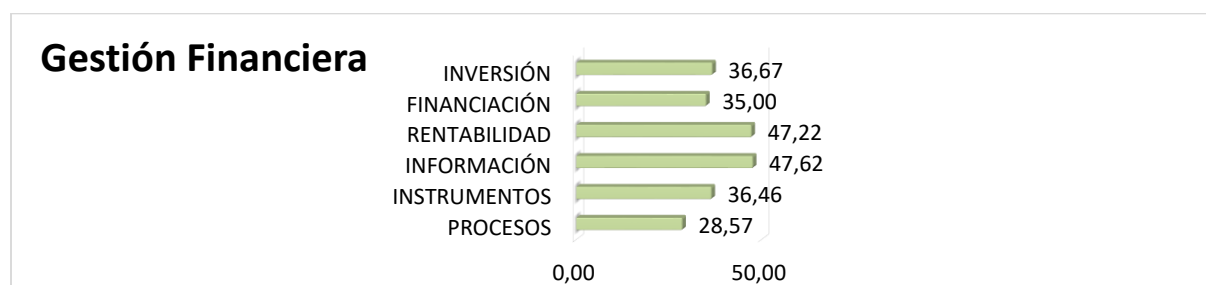
Con un porcentaje del 58,33% podemos observar que el plan de operaciones y la capacidad que tiene la empresa para asumir su producción tiene un buen manejo y se está desarrollando para mejorar la situación de la misma esto se nota en el análisis de la relación que tienen las ventas con el plan de operaciones y a su vez lo relacionamos con la planeación de la prestación de los servicios que con un 50% al igual que el proceso de la prestación del servicio con este mismo porcentaje y el sistema de operaciones lo que demuestra el trabajo constante de la agencia en estas áreas para la mejora continua.

Por ser Javeturismo una empresa administrada se percibe que muchos de sus procesos, productos y servicios ya vienen estandarizados y desarrollados por la agencia Aviatur, pero en cuanto al producto y servicio que se ofrece como agencia individual podemos notar que se desarrollan constantes estrategias para ofrecer nuevas ideas que mejoren los servicios y poder brindar un mercado más amplio al cliente.

Gestión Financiera

Figura 8

Gestión Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. De acuerdo con la evaluación realizada en el área de gestión financiera podemos observar que la empresa en ninguna de sus variables supera el 50% en la implementación de las diferentes variables que la componen a pesar de que es una de las

áreas que más se trabaja y se tiene personal para estas como la auxiliar contable, contadora y revisora fiscal quienes están específicamente para el control funciones contando también con el apoyo de la oficina de inversión de la Universidad Javeriana por ser esta su mayor socio.

Es evidente que, aunque se cuenta con el personal directo e indirecto, informes claros y al día donde se encuentran los movimientos de la empresa y se lleva a cabo el análisis de la información financiera, procesos e instrumentos le falta alcanzar con profundidad el cumplimiento de estas variables para lograr ser más competitiva y ofrecer mayores rendimientos en un área fundamental para la toma de decisiones en cuanto a diferentes temas organizacionales.

Como en todas las áreas de esta empresa por ser tan pequeña no se muestra desarrollo como se puede encontrar en una empresa grande, pero se trabaja un poco de todas las áreas fundamentales para que el área de gestión financiera pueda tener la información necesaria además de ir aumentando en sus diferentes variables diagnosticadas de acuerdo con el desarrollo de las demás áreas que permiten el crecimiento y fortalecimiento de la organización de manera rentable.

Con el mejoramiento e incremento en los procesos de la empresa, estos permiten tener mejores resultados y crecimiento lo que ofrece mayores ganancias dentro de la agencia generando que el área financiera también se fortalezca y logrea alcanzar mejores resultados. De esta manera también se puede determinar que las prioridades en las funciones financieras de la empresa se enfocan en la inversión y financiación con el objetivo de crear valor a través de la rentabilidad obtenida por sus operaciones.

Gestión Humana

Figura 9

Gestión Humana



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. El área de gestión humana es la encargada de los procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores en el caso de nuestro diagnóstico para Javeturismo como se evidencia en el gráfico en el área de contratación se obtuvo el mayor puntaje con un 66,67% siendo esta la variable que más se ha trabajado en la empresa teniendo en cuenta que solo son dos trabajadores y que ya llevan bastante tiempo por este motivo se ha fortalecido al no tener que implementar tantos procesos para llegar esto.

En cuanto a promoción evidenciamos que no tenemos porcentaje con un 0% la razón de no tener promoción en la empresa es que como a su vez se evidencio en la estructura organizacional la empresa no cuenta con más escalafones o puestos en los que se desempeñe su personal siendo una variable no necesaria en la empresa.

Quien realiza el proceso de contratación en la empresa es la gerente, la capacitación la realiza la persona que entrega el puesto de trabajo y es la auxiliar contable y administrativa

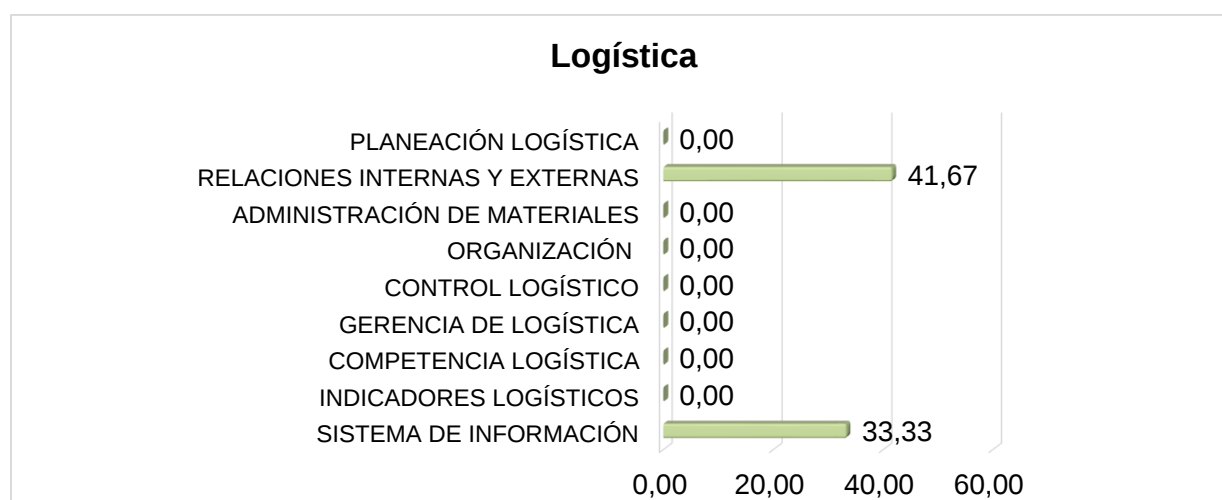
quien se encarga de toda la parte de gestión humana es decir afiliación, procesos, manuales y todo lo que esta necesita en cuanto a los procesos de gestión humana, como en todas las áreas de la empresa los procesos se llevan a cabo por las 2 trabajadoras de la agencia con conocimiento y aprobación de la junta directiva.

En salud ocupacional con un 38.89% se maneja en conjunto con los proceso y protocolos de SGSS-T con diferentes capacitación y actividades para los trabajadores donde se trabaja en conjunto con el personal para mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores velando por la salud de los trabajadores. En la empresa se realizan diferentes capacitaciones en temas relacionados con primeros auxilios y capacitación al personal en temas de servicio, calidad y crecimiento personal y laboral como se evidencia en capacitación y entrenamiento en nuestra grafica que se evidencia con porcentajes del 18,75% y 20,83% que son dos variables que están implementando en la empresa esto en colaboración de la Universidad Javeriana.

Logística

Figura 10

Logística



Fuente: Elaboración Propia

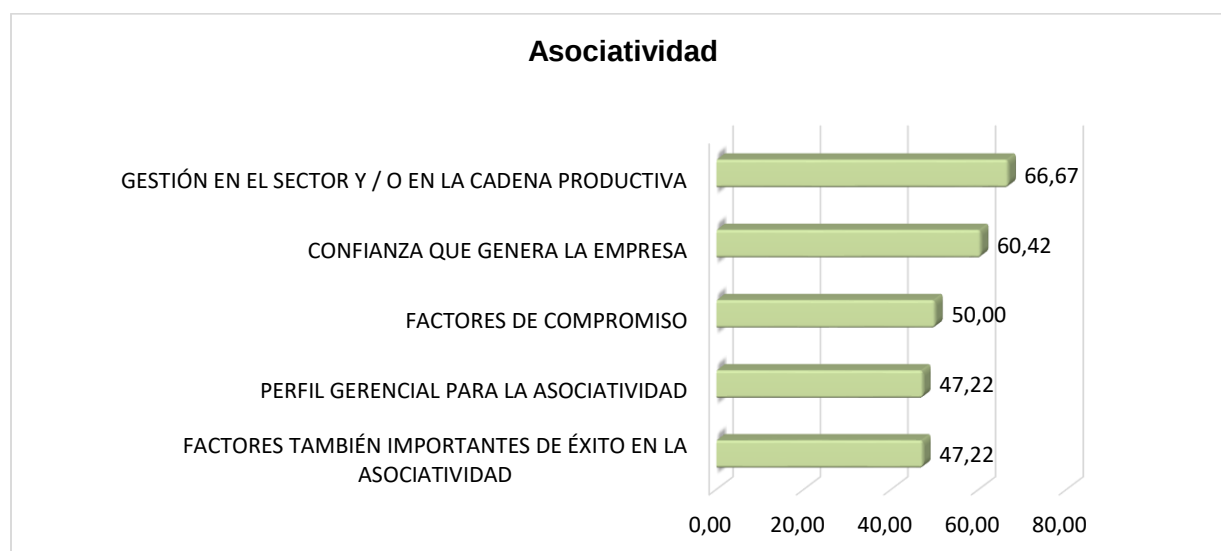
Diagnóstico del área. Javeturismo no tiene la necesidad de un área de logística, en la evaluación realizada y de acuerdo con el análisis de las diferentes variables de las 9 que se tuvieron en cuenta solo 2 de ellas se implementan para los servicios que esta presta, con un 41,67% las relaciones internas y externas de la agencia se evidencia que es importante el desarrollo de estas para ofrecer los paquetes y servicios turísticos tanto a nivel nacional como internacional por tal motivo esta nos dio este porcentaje en el análisis realizado con el modelo de modernización para la gestión de organizaciones.

Los sistemas de información de la agencia se ven desarrollados dentro de un estadio dos con un porcentaje del 33,33% en una fase de desarrollo e implementación en la cual se busca una mejora continua a través del análisis de indicadores y controles que están orientados nuevos procesos y prácticas que permitan el buen desarrollo de la agencia y el mejoramiento de los procesos y la logística.

Asociatividad

Figura 11

Asociatividad



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. Esta área de la empresa de acuerdo con el diagnóstico realizado en la mayoría de sus variables tiene altos porcentajes de desarrollo respecto con las demás áreas ya evaluadas con un 47,22% el perfil gerencial para la asociatividad y los factores de éxito de esta son los que menor puntaje tienen sin desconocer que es considerablemente bueno acercándose al 50% de implementación es decir que se cuenta con una imagen agradable desde la gerencia para asociarse a nivel empresarial.

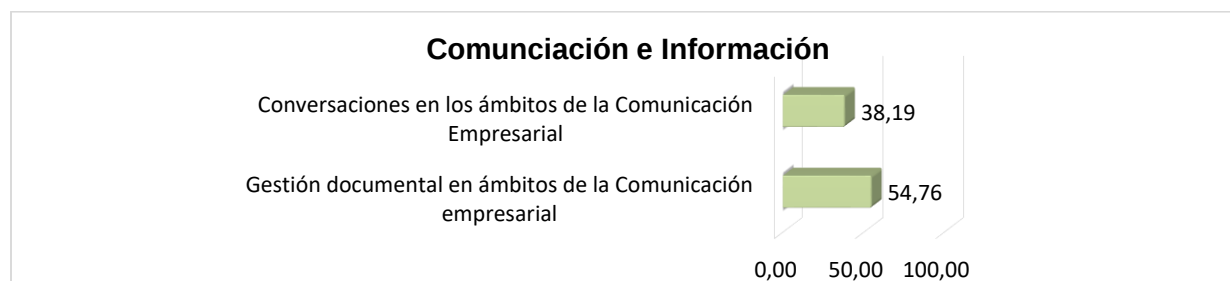
Encontramos también con un 66, 67% que la gestión en el sector de la empresa es buena esto se debe a su integración con la empresa Aviatur que permite que esta tenga mayor alcance y reconocimiento dentro del sector, al ser una empresa administrada entre varias de las ventajas que se tiene es que se alcanza un reconocimiento dentro de una empresa de mayor nivel como este caso la agencia Aviatur.

La confianza que genera la empresa con el 60,42% es un factor muy importante teniendo en cuenta que la imagen que ofrece sirve para posicionar y darse a conocer en el mercado logrando atraer beneficios en la organización y mejorar su productividad al construir vínculos con otras empresas alcanzando mayores objetivos y crear un valor agregado que mejore su servicio y calidad. Sin dejar a un lado el compromiso de esta con un puntaje 50% que demuestra la seriedad y la responsabilidad para pactar y conformar una base productiva dentro del sector.

Comunicación e Información

Figura 12

Comunicación e Información



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. El área de comunicación e información de la agencia de viajes también está en desarrollo por parte del personal encargado en la empresa esto con el fin de mejorar los procesos y la comunicación tanto interna como externa. Con el objetivo de dar a conocer sus servicios y garantizar un adecuado dialogo entre las partes para poder conocer las expectativas del cliente y mejorar los procesos y servicio de acuerdo con las necesidades de cada persona.

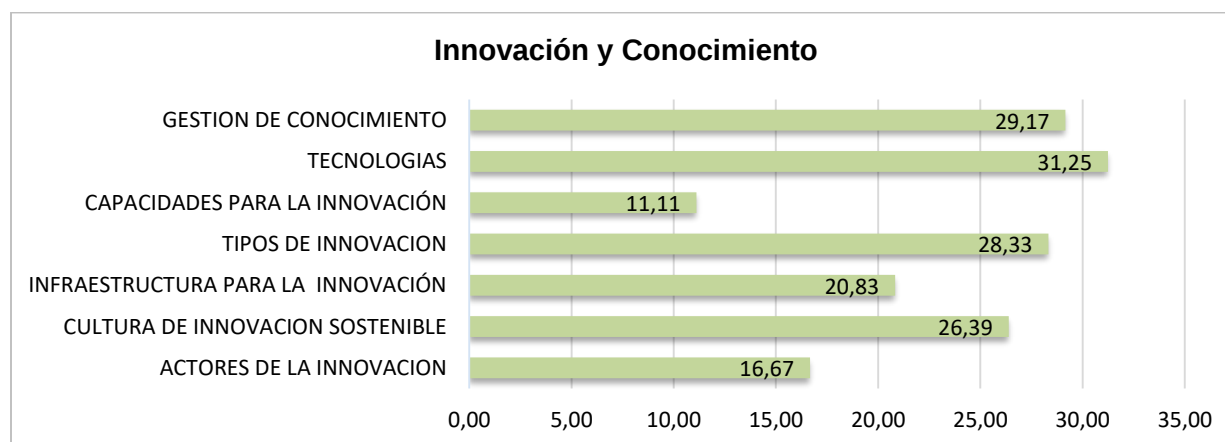
En la evaluación de esta área se evidencia el desarrollo de gestión documental en ámbitos de comunicación empresarial con un porcentaje del 54,76% y conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial con un 38, 19% evidenciando el compromiso de la empresa para desarrollar propuestas que aumenten la comunicación y gestionen la información de manera que genere un beneficio en la agencia.

La comunicación e información es un área clave en la empresa permitiendo la mejora continua de los procesos especialmente la atención al cliente teniendo en cuenta que este es uno de los principales factores de las empresas para ofrecer servicios de calidad y cumplir con las expectativas de cada persona, con talento y comunicación efectiva se logran ventajas dentro de la agencia que ayudan a alcanzar y mejorar los objetivos propuestos.

Innovación y Conocimiento

Figura 13

Innovación y Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. La innovación y el conocimiento son importantes en la empresa siendo elementos que permiten enfrentar la competencia y sobresalir en el mercado, de acuerdo con el grafico se evidencia que en Javeturismo esta área se encuentra en un nivel muy bajo de implementación con un 31,25% la tecnología es uno de los factores que más se ha implementado aun cuando se evidencia que falta mayor esfuerzo y dedicación en esta.

La innovación es un factor de gran importancia en las empresas especialmente porque genera un valor agregado frente a la competencia esto al desarrollar productos y servicios novedosos que atraigan al cliente y permitan mantener actualizado el mercado, si se tiene un constante conocimiento de los clientes y de lo que estos buscan se genera la ventaja competitiva para de la mano con la innovación ofrecer lo que estos están buscando.

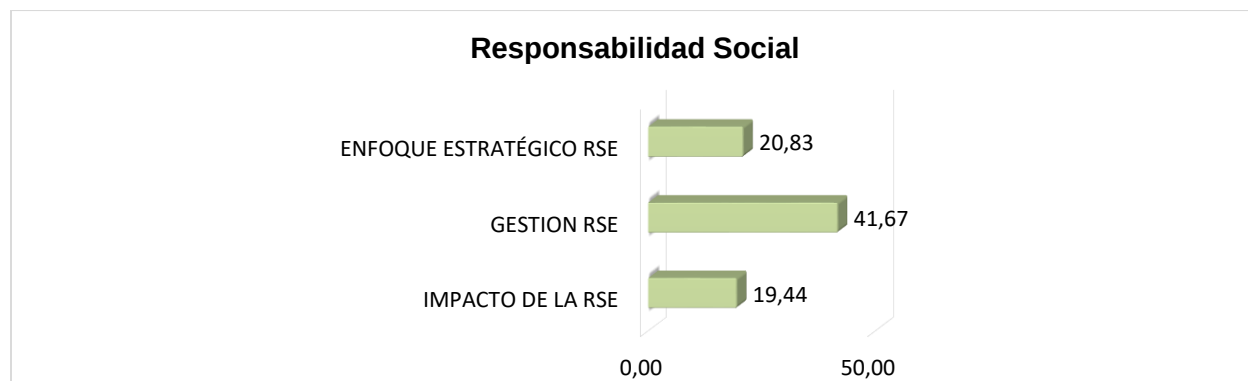
En el área de innovación y conocimiento los porcentajes de las diferentes variables no superan el 30% en su mayoría es decir están en una fase de implementación, pero no tienen mucho avance, esta área sería fundamental para el mejoramiento de otras áreas de la empresa, el conocimiento se puede reconocer como mercancía, un recurso esencial que puede producirse y almacenarse con el fin convertirse en un proceso estratégico y poder generar procesos que tengan que ver con la innovación como elemento importante ante la competencia.

Con un porcentaje del 11,11% la capacidad de innovación de la empresa es casi nula esto puede deberse al personal, al no tener un equipo más amplio no se permite que se amplíe la información en otras áreas lo que genera que se dejen a un lado, lo que sucede en la agencia el personal cumple con sus tareas, pero al intentar abarcar todas las áreas lo que genera es no desarrollar ninguna en su totalidad, dejando implementado, pero no desarrollado, lo que sucede con esta área.

Responsabilidad Social

Figura 14

Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración Propia

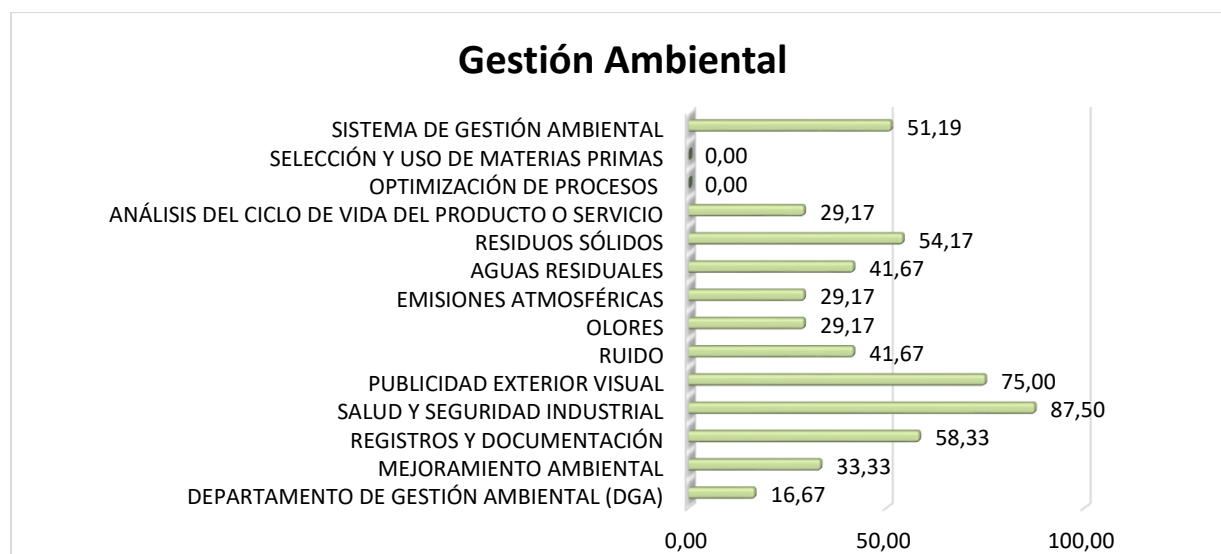
Diagnóstico del área. La responsabilidad social empresarial es un compromiso, deber y obligación que tiene la empresa para contribuir a una sociedad con el objetivo de mejorar la calidad de vida tanto de los empleados como de la comunidad, se basa en estrategias que generen un valor agregado a la compañía y a su vez proporcionen beneficios a la comunidad de manera que el beneficio sea mutuo, está ligada a compromisos ambientales y sociales que se generan a través de diversos programas.

De acuerdo con el gráfico de Javeturismo Viajes S.A. se evidencia que se están implementando estrategias desde la gerencia para comenzar a profundizar en esta área con un 41,67% la gestión de responsabilidad social empresarial se ve que tiene un gran avance esto se debe también al cumplimiento de las normas técnicas sectoriales que son obligatorias en el sector turismo y en las cuales se deben cumplir con ciertos requisitos como prestador de servicios turísticos para poder obtener el registro de turismo documento que permite el funcionamiento y certifica la legalidad y cumplimiento de la empresa.

Gestión Ambiental

Figura 15

Gestión Ambiental



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico del área. El área de gestión Ambiental de la empresa cuenta con las normas de sostenibilidad en las cuales debe plasmar varias de las variables aquí evaluadas es por eso que esta área es en la cual se evidencias mayores porcentajes de cumplimiento de variables superando el 80% en la variable de salud y seguridad industrial, también se evidencian 2 que están 0 pero de acuerdo con la información de la empresa no fueron tenidas en cuenta porque la empresa no cuenta con materias primas por tal motivo la optimización de recursos tampoco es evidente.

En la empresa se cuenta con la implementación del SG-SST en el cual se cumple con los protocolos ambientales y de salud que se requieren para el buen funcionamiento y manejo tanto de los recursos como el seguimiento de los riesgos que se tienen en la empresa, esto a través de protocolos que permiten la medición de diferentes variables de las evaluadas en esta área por eso se evidencia el porcentaje considerablemente bueno en la mayoría de las variables siendo una de las áreas en las que más trabajo se evidencia dentro de la empresa.

Los registros y la documentación con un 58,33% también está avanzado en la empresa esto por el cumplimiento de la normatividad y los requisitos que se deben tener en cuenta en las empresas que hacen que estas variables se trabajen constantemente, como se mencionaba en áreas anteriores la implementación de las normas técnicas sectoriales también cumplen un papel muy importante en el área medio ambiental.

De acuerdo con las normas de turismo y los requisitos que se requieren en las agencias de viajes se debe contar con políticas medio ambientales y a su vez con requisitos para el cumplimiento tanto de la agencia como de los proveedores que esta tiene en el cual se evidencia el cumplimiento de planes que estén directamente diseñados al cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad de los destinos en los cuales se crean estrategias para el cuidado del medio ambiental.

Actualmente el tema medio ambiental es muy importante en la sociedad y especialmente en las agencias de viaje ya que muchos de los sitios que se visitan están en entornos naturales y de conservación por este motivo estas deben estar comprometidas con el cuidado y mantenimiento a través de diferentes estrategias, como se evidencia en el grafico que es una de las áreas en la cual la empresa ha implementado alternativas para el desarrollo de la misma con el fin no solo de dar cumplimiento a la normatividad sino de ayudar al cuidado del ambiente como prioridad actual de la sociedad.

Análisis y conclusiones

De acuerdo con la información recolectada luego de realizar el respectivo diagnóstico con la herramienta MMGO a la empresa Javeturismo Viajes S.A. en cada una de las áreas que establece la herramienta se evidencia que en la mayoría de las áreas no se cuenta con un control ni ejecución muy alta. Para ser una empresa con tantos años de trayectoria en el mercado no cumple con los suficientes recursos informativos y de ejecución de los servicios y estrategias para el desarrollo de las diferentes áreas dejando la mayoría en una fase de

implementación evidenciando que se orienta al cumplimiento de los lineamientos dados por el sector turismo.

Se evidencia que 2 de las 16 áreas evaluadas no presentan información y son Importación y exportación, pero estas no son las áreas para implementar ya que la actividad y el mercado de la agencia no lo requieren. Por tal motivo se tendrá en cuenta para la evaluación de esta empresa las 14 áreas restantes, aunque la mayoría están en fase de implementación hasta ahora con puntajes inferiores al 50% entre las 3 con mayores riesgos y complicación se elegirá la que es de mayor urgencia para comenzar a diagnosticar a fondo y ejecutar estrategias a través un plan para su mejora que permita con la implementación de esta y a su vez permita un avance también en las demás áreas.

La situación de Javeturismo se debe a que esta es una empresa que es administrada es decir la agencia en su mayoría presta servicios por parte de Aviatur quien es la encargada de la mayoría de los procesos siendo así Javeturismo Organización Aviatur por este motivo las áreas directamente de Javeturismo son desarrolladas hasta donde los requisitos y la normatividad lo requieren, por parte de Aviatur si se cuentan con todas las áreas pero estos procesos son independientes de Javeturismo, esta presta el servicio a la agencia y paga una comisión por esto siendo así los procesos de la agencia individuales en su parte autónoma no requieren de tantos procesos.

La empresa Javeturismo tiene las bases para la implementación de las diferentes áreas, por ser una PYME no se tiene la necesidad de tener como tal las áreas físicas y la implementación total con personal, el desarrollo de las áreas se puede seguir realizando como se ha venido trabajando en conjunto con los directivos de la empresa quienes apoyan la labor y los procesos que se han realizado, se debe seguir realizando estrategias que lleguen al cumplimiento y mejora de los objetivos y las necesidades de la agencia.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado la empresa no se encuentra mal en la implementación de las diferentes áreas ya que esta no es grande y no ha presentado la

necesidad de un manejo individual, es importante seguir desarrollando e implementando estrategias para mejorar en las diferentes variables para una mejora constante de acuerdo con el entorno que así lo requiere y con la competencia que se presenta en el sector.

Planteamiento y Formulación del Problema

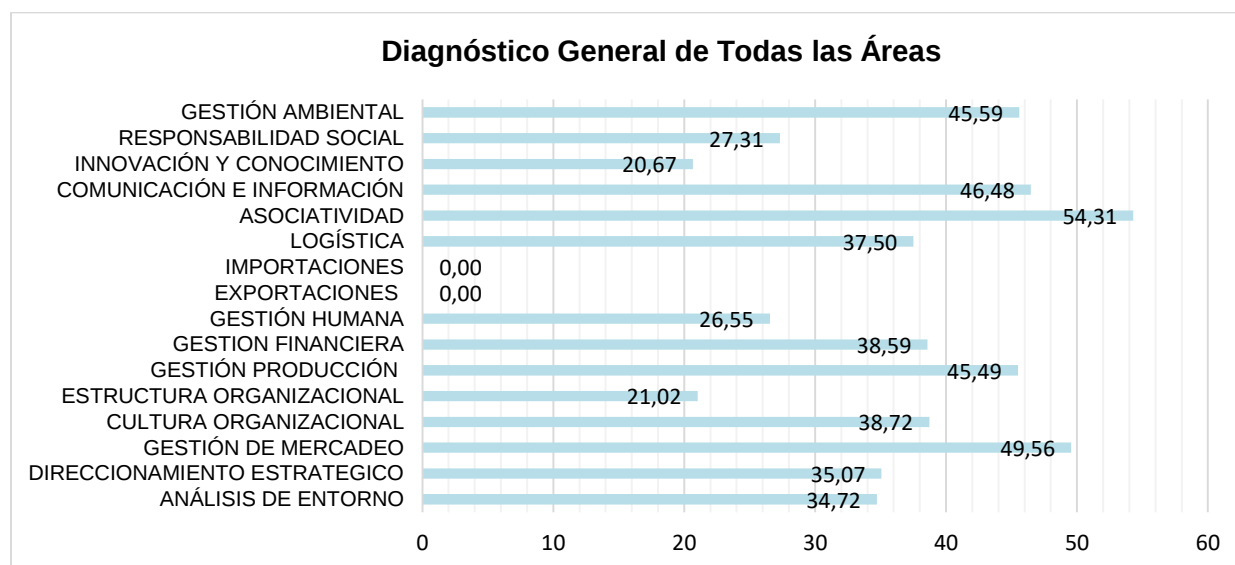
Las áreas de importación y exportación no se tienen en cuenta ya que la empresa no requiere de estas en ninguno de los procesos. De acuerdo con el grafico 17 Informe integral MMGO las tres áreas que presentan mayores inconvenientes y retrasos en su desarrollo e implementación son:

- 1) Innovación y conocimiento. (20,67)
- 2) Estructura Organizacional. (21,02)
- 3) Gestión Humana. (26,65)

Estas áreas que menor puntaje tienen en la agencia son de gran importancia para el desarrollo de esta, se caracterizan por ser de las más importantes en la toma de decisiones e implementación de estrategias que favorezcan y mejoren los procesos para lograr los objetivos propuestos.

Figura 16

Diagnóstico General



Fuente: Elaboración Propia

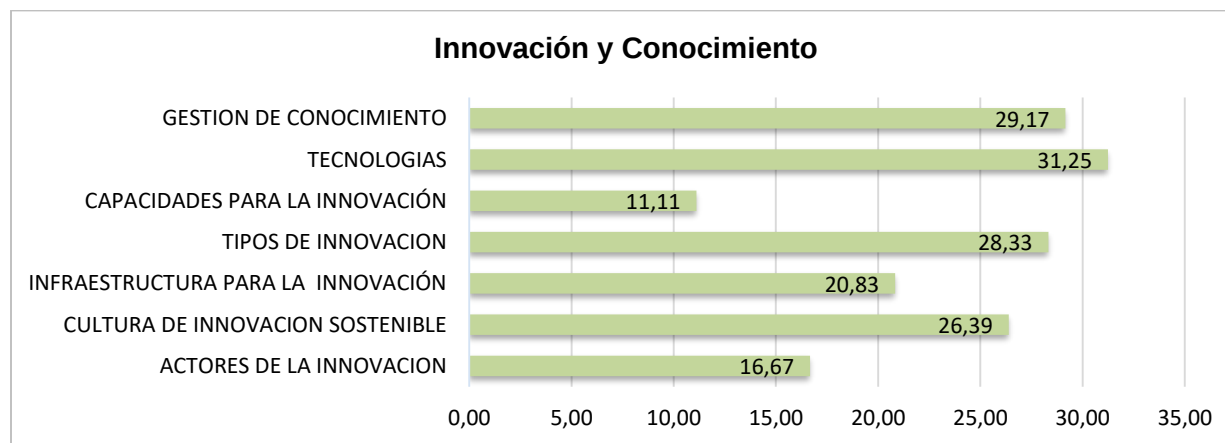
Evaluación y selección del área a intervenir.

Teniendo en cuenta la información anterior se tienen 3 áreas con menor puntaje de las cuales una de ellas es fundamental para intervenir ya que de esta dependen diferentes procesos que permiten desarrollar propuestas para fortalecer otras áreas dentro de la empresa esta es Innovación y conocimiento. En las empresas actualmente es muy importante contar con un área de innovación y conocimiento que permita desarrollar estrategias para generar en este caso servicios que sobresalgan a los de la competencia con el fin de crear un valor extra que sea diferenciador además de enfocarse en las necesidades y requerimientos del cliente.

El área de innovación y conocimiento permite a la agencia el desarrollo de estrategias y capacidades que ayudan en la implementación y mejora de otras áreas, al desarrollar estos conceptos y ponerlos en práctica dentro del desarrollo realizado se avanza en otras áreas en las cuales es indispensable tener conocimiento tanto del cliente, como del entorno, producto y/o servicio con el fin de intervenir en el momento adecuado y con la información necesaria para crear a partir de diferentes herramientas un valor agregado en la empresa esto va de la mano con la innovación que ayuda a que este valor se distinga frente a la competencia.

Figura 17

Area de Intervención



Fuente: Elaboracion Propia

Analizando la figura 17 Área de intervención - Innovación y conocimiento de la empresa se evidencia el poco conocimiento que se tiene en la empresa en cuanto a innovación y cómo enfrentar la competencia, teniendo en cuenta que esta empresa es manejada por Aviatur es evidente que los servicios que se prestan ya vienen bajo los estándares de esta administración, pero se debe tener en cuenta que al tener una parte independiente se debe contar con las diferentes áreas también desarrolladas para afrontar las necesidades de la empresa en cualquier momento.

Con el fin de fomentar las estrategias de innovación y conocimiento para el desarrollo de productos y servicios que generen valor a la empresa en cuanto a la parte individual de esta, es decir comenzar a implementar planes desde la agencia sola con el fin de mejorar su portafolio de servicios y generar beneficios de sus propias estrategias en las que se desarrollan a futuro con el objetivo del crecimiento e implementación de herramientas para que esta entre más de manera individual de tal manera que su oferta aumente y pueda abarcar todas las necesidades del cliente sin problema alguno y con la capacidad de brindar el servicio adecuado en el momento justo y con las herramientas correctas.

Teniendo en cuenta el público objetivo de la agencia de viajes se puede realizar una investigación exhaustiva de las necesidades y de los clientes con el fin de crear estrategias innovadoras y ofrecer un servicio casi que personalizado que además de ayudar al crecimiento de la empresa genere confianza en el cliente y cree una buena imagen de la empresa, al desarrollar estas estrategias se puede llevar a cabo nuevas ideas para el mejoramiento continuo de la agencia y su posicionamiento frente a la competencia.

Identificación de la problemática general del área seleccionada

El problema principal en el área de innovación y conocimiento de la empresa es que esta al ser una empresa administrada sus productos principales son los que se ofrecen desde Aviatur lo que genera que como tal la empresa no sea quien tenga el control y manejo de los productos

y servicios que se ofrecen en esta, dejando todo en manos del tercero que administra y no se enfoque en el desarrollo de estos por este motivo tampoco tenga información necesaria para realizar estrategias que le permitan obtener conocimiento de los procesos.

Al ser una agencia especializada en viajes corporativos no ve la necesidad y el valor agregado que le puede traer la creación de productos propios por tal motivo deja a un lado la innovación y el conocimiento un área fundamental que si se implementa trae beneficios en otras áreas de la empresa las cuales, aunque se encuentran en desarrollo y no son críticas podrían mejorar mucho y aumentar con el hecho de tener una buena gestión dentro de la organización.

En el personal de la agencia solo se cuenta con la gerente y la auxiliar contable y administrativa por tal motivo las funciones que estas cumplen en el desarrollo de sus actividades y procesos implementan estrategias básicas y como se mencionó anteriormente se basan en el cumplimiento de la normatividad y obligaciones propias de la empresa, pero no se realizan actividades enfocadas al mejoramiento de la misma individualmente, esto genera que el tiempo del personal no dé para el desarrollo de herramientas y estrategias más que las propias del cargo de cada persona teniendo cargas laborales que no dan tiempo para realizar más funciones. Pues por más que están busquen la manera el tiempo es limitado y no lo permite.

Es importante comenzar a implementar las diferentes áreas de la agencia de tal manera que queden independientes los procesos y áreas con el fin de poder crear ese valor agregado que se debe tener en cuenta en momentos en los que se requiere de estrategias individuales para enfrentar diferentes situaciones en la empresa. El progreso que el turismo, como actividad económica, ha experimentado en los últimos tiempos no tiene similitud en ninguna otra área económica de la sociedad.

Según (Gallego et al., 2006). “No cabe duda, entonces, que el sector turístico se caracteriza actualmente por ser una actividad sometida a una continua innovación, con ciclos

de vida –tanto de productos como de servicios– cada vez más cortos”, que obligan a los agentes participantes a modificar o introducir nuevas alternativas a la forma habitual de trabajo para mantener o mejorar su posición competitiva.

Propuesta de Solución

De acuerdo con el diagnóstico realizado encontramos que en la empresa Javeturismo Viajes S.A. no cuenta con procesos de innovación y conocimiento, a su vez evidenciamos en la estructura organizacional de la empresa que es una empresa pequeña que no trabaja por áreas específicas, siendo el personal contratado quien maneja de acuerdo a las necesidades y parámetros las diferentes variables de cada área. Lo que se podría implementar es la contratación de una persona para separar la parte administrativa de la contable con el fin de contar con dos cargos en esta empresa liberando carga laboral y dejando tiempo para la implementación y mejoramiento de los procesos de la agencia.

Teniendo en cuenta que esto genera un mayor gasto en el presupuesto al hablar de contratar más personal se puede tener en cuenta que el salario se ajuste de tal manera que se puedan contar con estos dos cargos independientes y desde la parte administrativa se empiece a trabajar en el desarrollo de las demás áreas comenzando por tener en cuenta la de innovación y conocimiento creando además de una mejor estructura organizacional y administración de los temas de la empresa el manejo de la carga laboral y reorganización del personal, esto generaría mayores posibilidades de enfocarse en otros aspectos como este a implementar.

El estudio se realizó pensando en un departamento de innovación y conocimiento y en esta empresa por su tamaño no es viable crear como tal este específicamente, pero si se puede tener en cuenta un cargo administrativo que se encargue de esta investigación con el fin de crear planes y servicios que generen un ingreso propio a la empresa independiente de su administrada, encontramos que esta empresa es de alguna manera independiente y debe

generar un valor agregado que además beneficie tanto económicamente como socialmente la agencia dando un valor agregado y diferenciador.

Crear una estrategia para esta empresa es importante aun cuando la mayoría de sus procesos vienen de una agencia más grande que administra todos sus productos y servicios, teniendo en cuenta que ya tienen estándares y no se pueden cambiar, pero con el avance tecnológico que se ve y una gran competencia de agencias especialmente en el ámbito virtual es importante comenzar a tomar medidas para el futuro de la empresa.

Marco Referencial

Antecedentes investigativos

“Nadie mejor que Peter Drucker (2008), que no deja lugar a dudas: “la Innovación es el instrumento específico del empresario innovador”.

Es necesario el estudio de los elementos y procesos internos que se desarrollan en las empresas, el entorno complejo en el que se despliegan y las interacciones entre estos dos ámbitos con el fin de establecer herramientas para el análisis de la investigación y la innovación dentro de las organizaciones. Esto para establecer las herramientas necesarias y establecer los procesos correspondientes con el fin de llegar al objetivo propuesto. (Reyes, 2012)

Si tenemos en cuenta que el concepto de innovación se viene desarrollando desde muchos años atrás lo que se busca actualmente en las empresas es incorporarlo en sus estrategias con el objetivo de crear un valor agregado en sus productos y servicios para crear cosas nuevas. En los antecedentes de investigaciones que se enfocan en el área de innovación de una empresa se busca generar crecimiento y productividad con el desarrollo de diferentes propuestas de innovación y a través del conocimiento que generan valor agregado a los servicios prestados y productos generados para destacarse en el mercado y sobresalir ante la competencia.

Es importante tener en cuenta que actualmente en un mundo globalizado y la competencia es cada vez mayor para las empresas y generar un valor agregado desde el área

de innovación se pueden llegar a competir en el mercado actual que con sus diferentes opciones cada vez está más saturado de propuestas haciendo más difícil y competitivo el mercado, en el caso de las agencias de viajes la tecnología también juega un papel muy importante con la llegada de las agencias virtuales que están causando un gran giro en el sector del turismo siendo tan asequibles a todo público.

Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado, la tecnología va en conjunto con la innovación y para hacer buen uso de estas es necesario tener el conocimiento profundo de lo que se tiene y lo que se busca para realizar la implementación o mejora adecuada de acuerdo con las necesidades que se quieren mejorar.

Para Schumpeter (1950), los cambios organizacionales son, junto con los nuevos productos y procesos y los mercados emergentes, factores de destrucción creativa. La innovación es un factor importante en el crecimiento de las empresas siendo un factor que determina la ventaja competitiva de muchas empresas. Responder a la demanda emergente del entorno depende de las decisiones que se lleven a cabo dentro de una organización siendo de gran importancia estar a la vanguardia de los procesos y necesidades de la sociedad. (Lam, 2019)

Se encuentran diferentes fuentes que aseguran que el papel de la innovación en el turismo se encuadra dentro del sector de servicios. Haudnes, (1998) El turismo es un sector que está sometido a un constante proceso de innovación, debido a que al ser unos servicios que tienen que proporcionar emociones nuevas a los turistas, si no innovan las actividades se convierten en rutinarias y dejan de proporcionar emociones y de ser visitadas (Plog, 1974, págs. 55 - 58)

(Gallego et al., 2006) En relativamente pocos años se ha experimentado niveles prácticamente testimoniales de lo que puede denominarse actividad turística a convertirse en la

primera industria mundial, generando flujos monetarios, de recursos y humanos como no lo ha hecho otra actividad humana en el pasado.

Marco teórico

Aspectos importantes a tener en cuenta dentro de la competencia empresarial es la libertad con la que cuentan las organizaciones para producir y generar productos y servicios en la forma que estos deseen ya sea de forma física o de manera virtual que actualmente está en crecimiento en el mundo, teniendo en cuenta la actividad económica de la empresa de diagnóstico el turismo virtual tiene un gran crecimiento a nivel mundial generando que la competencia en el sector sea cada vez mas de preocupación por parte de los empresarios.

En la economía basada en el conocimiento, la innovación se realiza mediante la interacción entre productores y usuarios para conseguir un intercambio de conocimiento tanto codificado como tácito, el intercambio entre las diversas organizaciones a través de la formación de redes, se convierte en la fuente fundamental para construir la ventaja competitiva en el contexto del desarrollo local. (Gomez et al., 2007)

De acuerdo con encuestas y estadísticas el comercio virtual está en crecimiento constante por su acceso a mayor grupo de personas en todo lugar y momento lo que facilita los procesos y genera mayor interés entre los compradores, además de las ofertas que este mercado permite y a su vez son tentativas para el consumidor, muchas de las herramientas y estrategias que usan estas empresas están ligadas a la transformación e innovación que se realizan en el sector.

Definiciones de innovación se han encontrado desde hace muchos años siendo un factor importante dentro de las empresas, se evidencia que con el pasar de los años ha tomado más fuerza sin desconocer que anteriormente se podía encontrar como otro concepto, pero siempre enfocado al beneficio y desarrollo de las empresas.

Entre las definiciones más precisas para este diagnóstico encontramos a Michael Porter (1990), “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas” (The Competitive Advantage of Nations).

La OCDE definió en 1981 la innovación como “todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos” (Ferrás, 2013)

La innovación en la empresa tiene varios beneficios en función de la empresa en la cual se implementa. Es sin duda alguna, un elemento a tener en cuenta para quienes quieren sobresalir en el mercado actual y seguir creciendo en un mercado tan competitivo teniendo ventajas y efectos en para la empresa como lo son:

- Se reconocen oportunidades de negocio prósperas para la agencia. Esto para evitar que el negocio se estanque y deje de avanzar en el entorno turístico.
- Se crean objetivos cuantificables y medibles enfocados al progreso del proceso.
- Se desarrollan nuevos planes y servicios que resulten más rentables a largo plazo.
- Se generan tipologías de innovación diferentes capaces de generar nuevas alianzas empresariales con otros negocios de interés. (Argudo, 2017)

El conocimiento de una empresa radica en compartir las habilidades de la empresa a los empleados. Se debe tener de base que todo el personal cuenta con conocimientos, siendo este el patrimonio de la empresa y por eso ha de compartirse con todo el personal. Se trata del conocimiento de las personas vinculado a sus experiencias, que se suma a los datos explícitos o más objetivos para buscar beneficios dentro de la empresa. (Apd, 2018)

David Humé afirma que el conocimiento humano se fundamenta en impresiones sensibles e ideas, que se forman a través de los datos percibidos por los sentidos, por lo que

no podemos ir más allá de los sentidos, y resulta infructuoso tratar de abarcar las ideas (Hume 1998). (Martinez A. , 2006)

La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996). Es importante tener un control del conocimiento de la organización y de los factores internos y externos de la misma teniendo en cuenta las diferentes variables.

- La información interna y externa en la organización
- La innovación empresarial
- La creación de rutinas organizativas más eficaces
- La coordinación entre los distintos niveles organizativos
- La rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos
- Todo esto contribuye a crear procesos, productos y modelos de negocio más exitosos, estableciendo rutinas en la organización que permiten:
- Mejorar los canales de distribución
- Mejores equipos de trabajo
- Mejores relaciones con clientes, proveedores, empleados y los diferentes grupos de interés.

La globalización dentro de las relaciones comerciales, el desarrollo de la tecnología, el crecimiento y aparición de sectores de manera acelerada, la crisis mundial, generan una ventaja frente a la competencia y permiten un mayor conocimiento del cliente al proporcionar un acceso más rápido y eficaz al conocimiento e información incorporándola en la empresa para ponerla en práctica y generar estrategias de ventaja para sobresalir dentro del sector.

La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso.

Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997)

Marco normativo

- **Documento Conpes 3527 - Año 2008**

Este documento plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional De competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad. Entre los planes de acción se estable un plan para la innovación empresarial.

(Departamento Nacional de Planeacion, 2008)

- **Ley 1253 de 2008 - año 2008**

Formulación de la política nacional para la productividad y competitividad. El Gobierno Nacional velará porque la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

(Congreso de la Republica, 2008)

- **Ley 1951 - Año 2019**

"Por la cual crea el ministerio de ciencia, Tecnología e innovación, se fortalece el Sistema nacional de ciencia, tecnología e Innovación y se dictan otras disposiciones"

(Congreso de la republica, 2019)

- **Ley 1336 y ley 1329 de 2009**

Explotación Sexual y Comercial de Niños niñas y Adolescentes. Delito contemplado en el Art. 16 de la ley 679 de 2001.

- **Ley 300 de 1996**

Ley general del turismo – Por el cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones

(Ministerio de desarrollo economico, 2002)

Plan de Acción

Objetivo

Implementar las variables del área de innovación y conocimiento en la empresa Javeturismo Viajes S.A. con el propósito de crear productos y servicios con valor agregado a través del conocimiento interno y externo para competir en el sector del turismo.

Necesidad Específica

Javeturismo viajes S.A. presenta la necesidad de crear procesos de innovación y conocimiento con el propósito de implementar nuevos planes y servicios esto a través de la creación de un nuevo cargo en la agencia para liberar carga laboral en el personal y así poder dedicar mayor tiempo a nuevas estrategias, separar el cargo de auxiliar contable y administrativa y tener dos personas encargadas cada una de sus funciones específicas ofreciendo mayor oportunidad a la empresa de enfocarse en los diferentes temas haciendo que se realicen más acciones para el beneficio de esta.

Es importante para la empresa tomar las medidas necesarias para implementar un área que se encargue de planear controlar y dirigir desde la parte de innovación y conocimiento los diferentes productos y servicios que de alguna manera independicen la empresa y cuente con sus propios productos esto para lograr mayores resultados en sus ingresos y comenzar a crear su valor agregado propio que sobresalga y además cree la necesidad al cliente de elegir siempre esta empresa por tener un servicio de calidad y en lo posible personalizado ofreciendo calidad y satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Necesidades Secundarias

Teniendo en cuenta que la necesidad principal es liberar la carga laboral a través de la creación de un nuevo puesto en el que se separen funciones con el objetivo de implementar más estrategias para el desarrollo de nuevas funciones que se evidencia están implementadas, pero no desarrolladas se crean también las siguientes necesidades en la agencia:

- Definir estrategias que generen la creación de servicios a través de un departamento de innovación y conocimiento para ofrecer nuevos servicios al cliente.
- Reconocer el tema de innovación en la organización.
- Explorar nuevas herramientas para fomentar ideas de crecimiento organizacional.
- Conocer la competencia para desarrollar nuevas opciones que dejan atrás la empresa y ocasionan que los clientes busquen nuevas alternativas.
- Evitar reprocesos en la venta del producto y demora por no tener la información adecuada a tiempo.
- Intervenir en el área de tecnología para mejorar procesos.
- Crear estrategias de comunicación y publicidad a través de las redes sociales.

Plan de acción

Para Javeturismo se realiza el modelo de un plan de acción en el cual se llevan a cabo 10 fases para la implementación de la propuesta, se presenta un cronograma con el cual se definen los tiempos y las actividades a tener en cuenta en la ejecución de la propuesta de implementación del proceso de innovación y conocimiento no mayor a 3 meses tiempo considerado suficiente para esta estrategia.

Se tiene en cuenta que para esta empresa se propone la contratación de una persona para separar los cargos de auxiliar contable y administrativa con el fin de que la persona que se deja en la parte administrativa sea la encargada de crear los planes innovadores para la empresa teniendo el tiempo para cada una de las acciones que se le soliciten y el manejo de otras funciones administrativas que generen valor a la empresa en diferentes áreas.

Fase 1 – Presentación de la propuesta.

Se establece el plazo de 1 semana para presentar la propuesta ante la gerente de la agencia con el fin de que esta la comunique a la junta directiva, evalúen y estudien para tomar una decisión frente a la situación de la empresa y la propuesta presentada, de acuerdo con el diagnóstico realizado para la agencia en el cual se evalúa de manera detallada cada variable. Esta fase se lleva a cabo inicialmente con la gerente y quien está a cargo del diagnóstico y formulación de la propuesta para la empresa. Se lleva a cabo en la oficina de Javeturismo donde se presenta todo el plan a desarrollar.

NOTA*Las demás fases de la propuesta se llevan a cabo si esta fue aprobada por parte de la empresa.

Fase 2 – Aceptación de la propuesta

En esta fase se comunica a la encargada de la propuesta la decisión por parte de la empresa si esta fue aceptada se continua con la evaluación y modificación del plan. Si se requiere se determina tiempo máximo de 1 semana para realizar las respectivas modificaciones propuestas por los directivos y comenzar con la ejecución de implementación en la empresa, si es necesario que las modificaciones sean presentadas nuevamente a la junta o se tomen en consideración el tiempo se extiende acomodando el cronograma de manera que sea flexible y satisfactorio para su ejecución.

Fase 3 – Contratación de Personal

Para la contratación de la persona solicitada se definieron 2 semanas también está sujeta a cambios y verificación de acuerdo como se lleve a cabo el proceso de selección, esta fase se realiza por parte de la empresa y se comunica a la persona encargada de la propuesta en su momento para seguir con la implementación de la estrategia.

Perfil del aspirante:

Convocatoria:
Trabajo Tiempo completo para funciones administrativas

Objetivo del cargo:

Realizar actividades de innovación, conocimiento, creatividad, investigación, servicio y gestión a través de la elaboración del plan de trabajo y demás actividades administrativas que corresponda.

Educación requerida

Técnico / Tecnólogo: Áreas a fin con Administración, mercadeo, investigación, ingeniería. Con bases en diseño de estrategias, innovación y creatividad.

Fase 4 – Capacitación personal

La fase 4 es importante para que el personal se familiarice con la empresa, conozca su funcionamiento y se acople a la empresa, además de conocer sus funciones y las expectativas que se tienen con el cargo con el fin de crear manuales de funciones que precisen las tareas a medida que se vayan desarrollando actividades con el objetivo de ir creando un documento donde se organicen las funciones de tal manera que la empresa tenga ala mano y pueda realizar indicadores con la información que se requiera en el momento para aumentar y crear valor en la agencia.

Fase 5 – Implementación Estrategias

Esta fase se realiza en conjunto con la anterior en la capacitación y la implementación se disponen de 3 semanas para ir realizando los manuales y procesos en conjunto con el fin de que tanto el personal como la estrategia se lleven a cabo de la mejor manera, para la fase total se disponen de 6 semanas para realizar una adecuada investigación y profundización de lo que se va a comenzar a implementar y desarrollar en la agencia, en esta fase se estudia el diagnóstico realizado para ver qué áreas se van a ir desarrollando aprovechando que al intervenir la innovación y el conocimiento se desarrollan diferentes variables para complementar y desarrollar otras áreas de la empresa.

Fase 6 – Evaluación del plan

Se requiere realizar una previa evaluación del plan que se lleva a cabo para la implementación de estrategias adecuadas de tal manera que lo que se está haciendo llegue al cumplimiento de los objetivos propuestos con el diagnóstico, para esta evaluación se dispone de 2 semanas en las cuales se trabaja en conjunto entre gerente, personal de la agencia y la persona encargada de la propuesta con el fin de establecer y evaluar si las necesidades de la agencia se están cubriendo con el plan propuesto y con lo que se está estipulando en los manuales.

La evaluación es la fase en la que se analiza si estas propuestas son de beneficio para la empresa o por el contrario se debe buscar la manera de crear otras estrategias para llegar al objetivo, en esta fase la gerente puede comunicar a la junta el avance del proyecto con el fin de conocer desde otros puntos de vista que herramientas se pueden implementar o por el contrario no sería adecuado que se lleven a cabo.

Fase 7 - Seguimiento del plan

Para esta fase se disponen de 3 semanas en las que se lleva a cabo el análisis de las fases anteriores y se realiza un seguimiento revisando tanto el avance como los procesos que se están llevando a cabo, este proceso de implementación de la estrategia no es la fase de ejecución del plan general es la creación de manuales, funciones y estrategias que se van implementar con el nuevo personal en la agencia para que a corto, mediano y largo plazo se vea el beneficio de la realización del diagnóstico, los cambios se van a ver reflejados con el tiempo que lleve de desarrollo la propuesta. Esta fase se lleva a cabo con la gerente y el personal de la agencia quienes a medida que van desarrollando la implementación de la propuesta van analizando las necesidades de la empresa y lo que se va a intervenir.

Fase 8 – Cambios y mejoras

En esta fase se recomiendan 3 semanas para que entre la gerente quien autorizo el diagnóstico y la persona que realiza el diagnóstico y propuesta evalúan, analicen y realicen los

cambios y mejoras correspondientes de acuerdo con el trabajo realizado en las fases anteriores, luego del análisis, evaluación e implementación y desarrollo del plan interno que va a desarrollar la empresa para comenzar con el desarrollo de su propuesta de valor a través de la creación de manuales con funciones para de esta manera aprovechar el tiempo y con la debida carga laboral cada trabajador enfocarse en cubrir la mayor cantidad de áreas y desarrollar estrategias que den valor a la empresa con el fin de lograr los objetivos.

Fase 9 – Ejecución final

Esta fase es importante y para ello se dispone de 2 semanas en las cuales de acuerdo con el diagnóstico realizado y con la estrategia que se presenta en la agencia se cierra el proceso para la implementación por parte de la persona encargada, en esta fase es importante que la empresa despeje todas las dudas porque a partir de la siguiente fase en la que se entrega el plan total ya queda en manos de la empresa que esta propuesta funcione de la mejor manera.

Lo que se busca en la implementación de la estrategia y con la creación del nuevo puesto que es la propuesta inicial es sacar el mayor provecho de la agencia aprovechando que esta tiene muchas áreas implementadas, pero no desarrolladas, al tener el personal se liberan cargas y esto genera que de mayores oportunidades para intervenir la agencia y sacar el mayor provecho de esta.

Fase 10 – Entrega total de la estrategia

En esta fase se entrega un documento a la empresa en la cual se hace entrega del diagnóstico realiza con su respectiva propuesta de solución y el acompañamiento que se realizó en la puesta en marcha del plan, este documento se entrega a la gerente dela empresa con todos los soportes que esta considere necesarios con el objetivo de dejar evidencia de las actividades realizadas.

A partir de este momento es la empresa quien debe encargarse de seguir con el proceso de crear y desarrollar estrategias aprovechando la implementación de este diagnóstico

para seguir desarrollando las diferentes áreas de la empresa especialmente la innovación que le permita realizar planes positivos y aumentar su productividad.

NOTA* El tiempo y las fechas establecidas en el cronograma de la tabla 10 están sujetas a verificación y aprobación por parte de la empresa quien es la encargada de definir el protocolo para la propuesta de intervención de la agencia de acuerdo con sus necesidades y requerimientos que deben ponerse a consideración de la junta directiva y establecer su previa aprobación.

Tabla 11

Plan de Acción

No.	Actividades	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Presentar propuesta empresa	Gerente / Analista de proyecto	1 Semana	Oficina Javeturismo	Espacio asignado. Oficina
2	Aceptación y ejecución	Gerente / Analista de proyecto	1 Semana	Oficina Javeturismo	Espacio asignado. Oficina Personal
3	Contratación personal	Gerente	2 Semanas	Oficina Javeturismo	(Salario Acordado) Puesto de Trabajo
4	Capacitación personal	Gerente / Analista de proyecto / Asistente Administrativo	4 Semanas	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo
5	Implementación Estrategias	Analista de proyecto / Asistente Administrativo	6 Semanas	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo
6	Evaluación de estrategias	Gerente / Analista de proyecto	2 Semanas	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo

7	Seguimiento estrategias	Analista de proyecto / Asistente Administrativo	3 Semanas	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo
8	Cambios y mejoras debilidades	Gerente /Analista de proyecto	3 Semanas	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo
9	Ejecución plan final	Gerente / Analista de proyecto / Asistente Administrativo	2 Semanas	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo
10	Entrega del área para producción	Analista de proyecto	1 Semana	Oficina Javeturismo	Puesto de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto – Costos

Nomina Actual

Tabla 12

Nomina Actual

	Mes	Año
Salario	1.238.400	14.860.800
Aux. transporte	102.854	1.234.248
Total Ingresos	1.341.254	16.095.048
Aporte a Salud	49.536	594.432
Aporte a Pensión	49.536	594.432
Ingreso Neto	1.242.182	14.906.184
Empresa		
Total Sueldos	1.341.254	16.095.048
Aporte a Salud:0	-	-

Aporte a Pensión:	148.608	1.783.296
Riesgo 1 ARL 0,522%	6.464	77.568
Parafiscales	49.536	599.484
Prima	111.771	1.341.254
Vacaciones	49.957	426.132
Cesantías:	111.771	1.341.254
Interés de Cesantía	13.354	160.248
Total Carga Prestacional	491.461	5.897.532
Costo Total Para la Empresa	1.832.715	21.992.580
Suministrar un par de zapatos y un vestido para la labor cada 4 meses por valor de \$170.000 en cada periodo y un total de \$510.000		

Fuente: Elaboración Propia

NOTA* Los valores propuestos en la tabla 12- Nomina propuesta están sujetos a cambios por parte de la empresa, esta sugerencia se realiza con valores que benefician la empresa en cuanto al incremento en el presupuesto de acuerdo con la información actual que nos presentan tabla 11 – Nomina actual solo se tiene en cuenta el salario de auxiliares.

Nomina con la propuesta de crear el nuevo puesto

Tabla 13

Nomina Propuesta

	Mes	Año	2 Empeados Mes	2 Empleados Año
Salario	900.000	10.800.000	1.800.000	21.600.000
Tipo de Salario	102.854	1.234.248	205.708	2.468.496
Total Ingresos	1.002.854	12.034.248	2.005.708	24.068.496
Aporte a Salud	36.000	432.000	72.000	864.000
Aporte a Pensión	36.000	432.000	72.000	864.000

Ingreso Neto	930.854	11.170.248	1.861.708	22.340.496
Empresa				
Total Sueldos	1.002.854	12.034.248	2.005.708	24.068.496
Aporte a Salud	-	-	-	-
Aporte a Pensión	108.000	1.296.000	216.000	2.592.000
Riesgo 1 ARL 0,522%	4.698	56.376	9.396	112.752
Parafiscales	36.000	432.000	72.000	864.000
Prima	83.571	1.002.854	167.142	2.005.708
Vacaciones	35.511	426.132	71.022	852.264
Cesantías	83.571	1.002.854	167.142	2.005.708
Interés de Cesantía	9.529	114.348	19.058	228.696
Total Carga Prestacional	360.880	4.330.564	721.761	8.661.128
Costo Total Para la Empresa	1.363.734	16.364.812	2.727.469	32.729.624
Suministrar un par de zapatos y un vestido para la labor cada 4 meses por valor de \$170.000 en cada periodo y un total de \$510.000 cada trabajador				

Fuente: Elaboración Propia

Aumento presupuesto agencia con la propuesta

- Mensual \$ 937.962
- Anual \$ 11.255.544

Seguimiento del plan de mejoras

Se realiza un cronograma con los tiempos estipulados para la implementación del área en la organización con el fin de ir cumpliendo con los períodos requeridos con un plazo máximo de tres meses para poner en marcha y realizar el respectivo seguimiento, análisis e implementación del plan.

Figura 18*Cronograma Propuesta*

Mes	Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentar propuesta empresa	x											
Aceptación y ejecución		x										
Contratación personal		x	x									
Capacitación personal			x	x	x	x						
Implementación Estrategias				x	x	x	x	x	x			
Evaluación de estrategias							x	x				
Seguimiento estrategias								x	x	x		
Cambios y mejoras debilidades									x	x	x	
Ejecución plan final											x	x
Entrega del área para producción												x

Fuente: Elaboración Propia

Lecciones Aprendidas

Es importante analizar las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo teniendo en cuenta los beneficios y también las debilidades que se pueden presentar con la implementación de los diferentes proyectos, se debe realizar una investigación exhaustiva con el fin de que la propuesta que se presenta sea viable para la empresa, realizar diagnósticos en las empresas debe ser de manera seria y responsable con el objetivo de poder intervenir en las áreas más adecuadas, el seguimiento por parte de los administrativos de las empresas es fundamental para la intervención de las empresas.

Se debe realizar un constante seguimiento de las diferentes áreas de la empresa con el fin de ver que falencias se tienen y poder intervenir a tiempo con el objetivo de evitar que se llegue a medidas extremas que lleven a malos manejos de las empresas y generen negligencias en las actividades, muchas empresas no le ponen atención a lo que sucede en sus procesos y dentro de las áreas, si se llevaran a cabo diagnósticos y evaluaciones de los protocolos y de las actividades que se realizan se podría manejar muchos temas en el momento justo con el fin de sacar mayor provecho y estar en una constante mejora.

La implementación de un área de innovación y conocimiento en la empresa son de gran importancia permitiendo que se intervengan otras áreas de la mano de estas, al crear esta área en esta propuesta se propone la contratación de más personal y esto ayuda en el manejo de la carga laboral de tal manera que cada persona se enfoque nuevos y diferentes aspectos que crean valor a la empresa al tener la disponibilidad y las herramientas para desarrollar otras funciones.

La competencia y los avances tecnológicos actualmente son dos temas que juegan un papel importante en las organizaciones por este motivo es fundamental que las empresas estén en constante evolución y desarrollen estrategias para estar al día y sacar el mayor provecho de las opciones que constantemente se presentan en el mercado, en el caso de las agencias la

virtualidad es uno de los mayores desafíos que se tienen en cuenta actualmente siendo un factor importante para tener en cuenta a la hora de tomar decisiones dentro de las empresas.

Conclusiones y Recomendaciones

Es importante para las empresas que realicen un seguimiento en la empresa para evaluar qué ventajas y que desventajas o falencias se están presentando que evitan el crecimiento y fortalecimiento de estas, realizar el diagnóstico de las diferentes áreas permite tomar las medidas necesarias que generen un valor agregado e implementen planes de acción para mejorar los procesos y alcanzar nuevos objetivos de beneficio tanto para la empresa como para el cliente quien siempre busca más en los servicios.

Tener una buena comunicación en las organizaciones es fundamental para reconocer tanto las necesidades internas como externas que se pueden presentar, la comunicación interna es importa porque quienes están la labor a diario conocen las necesidades y lo que sucede en la compañía y la comunicación externa permite estar en contacto tanto con el cliente como con el mundo externo que demuestra las necesidades que se presentan esto en tiempo real para que la empresa tome las acciones correspondientes y busque su beneficio.

Una empresa debe estar en constante búsqueda y actualización de información esto con el fin de adquirir el conocimiento que se requiere para que la empresa permanezca en constante crecimiento además de fomentar a través de diferentes capacitaciones la actualización también des sus empleados para mantenerse en equilibrio con la competencia, todos los días se generan nuevas expectativas en el entorno y las agencias de viajes se encuentran en un sector muy cambiante el estar enterado de todo lo que sucede alrededor permite que esta actualice sus protocolos y servicios para estar a la vanguardia con las solicitudes de sus clientes.

En la empresa diagnosticada la separación de las funciones en el asistente de la empresa Javeturismo proporciona la liberación de carga laboral además de fortalecer e implementar otras áreas dentro de la organización esto con el fin de ofrecer la posibilidad a la

empresa de crear nuevas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, al tener el personal encargado de funciones específicas deja espacio para el desarrollo de otras áreas generando que se creen más herramientas para el desarrollo de otras funciones.

Aplicar el modelo MMGO para realizar el diagnóstico empresarial permite evidenciar el estado de las diferentes áreas con el objetivo de detectar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en la implementación de las estrategias para el desarrollo de cada área, permitiendo que se intervenga en las que más necesidades tienen o por el contrario no se han implementado y son de gran importancia para el desarrollo de actividades fundamentales.

Teniendo en cuenta que la empresa es pequeña y administrada se evidencia que tiene control de la mayoría de las áreas de la empresa esto también por la reglamentación y normas solicitadas en el campo del turismo que hacen que se lleven a cabo diferentes planes y estrategias para cumplir con todas las áreas, es positivo contar con la implementación de las diferentes áreas pues teniendo las bases es más factible que se siga ejecutando las tareas para profundizar en las herramientas de cada área.

Se evidencia que la empresa tiene una inadecuada estructura organizacional teniendo en cuenta los puestos de trabajo de esta, se ve que los demás son externos además de la falta de más personal para repartir el trabajo y aprovechar mejor e implementar las áreas en las que se tiene falencia, de acuerdo con esta observación de la empresa es que se propone la implementación de un nuevo cargo para repartir esta carga laboral y ser más productivos.

La implementación del área de innovación y conocimiento dentro de la empresa va a permitir el desarrollo de nuevas estrategias para la creación de servicios con base en los requerimientos de los clientes de ser posible crear planes en menor tiempo posible y más personalizados, la comunicación es fundamental en este proceso conocer los gustos, expectativas y requerimientos del cliente permite que el servicio se personalice y cree una mayor confianza de parte del cliente.

La separación de los cargos para el auxiliar contable y la contratación de otra persona permite que se disminuya la carga laboral y con esto se aproveche el tiempo de tal manera que se genere mayor aprovechamiento del personal y con este se creen nuevas estrategias de beneficio para la empresa.

Se evidencia que la empresa es pequeña en cuanto a personal y sus diferentes áreas por tal motivo es positivo separar las funciones del auxiliar y tener dos auxiliares con el fin de que cada una se enfoque más en su área y esto permita que se realicen dentro de la organización nuevas propuestas y áreas como la propuesta del área de innovación y conocimiento que fortalecerá la empresa.

“Pregúntate si lo que estás haciendo hoy, te llevará a dónde quieres llegar mañana”

Walt Disney

Referencias

- Altimira Vega , R., & Muñoz Vivas, X. (2018). El turismo como motor de crecimiento. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de file:///D:/Informaci%C3%B3n%20Usuario/Downloads/Dialnet-EITurismoComoMotorDeCrecimientoEconomico-2267966.pdf
- Apd. (20 de oCTUBRE de 2018). *apd*. Obtenido de <https://www.apd.es/gestion-conocimiento-empresarial/>
- Argudo, C. (22 de Septiembre de 2017). Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/como-afecta-la-innovacion-a-la-competitividad-empresarial.html>
- Banco de la republica. (30 de Septiembre de 2019). *Banco de la republica*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://www.banrep.gov.co/es/informe-comportamiento-balanza-pagos-colombia?field_date_format_value%5Bvalue%5D=&feed_me=&destination=informe-comportamiento-balanza-pagos&page=4
- Brito, A. M. (25 de Mayo de 2019). *Eumed*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2019/amb.htm#:~:text=Dentro%20del%20turismo%3B%20la%20hoteler%C3%ADa,en%20las%20dos%20%C3%BAltimas%20d%C3%A9cadas.>

- Congreso de la Republica. (27 de Noviembre de 2008). *secretariassenado*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1253_2008.html
- Congreso de la republica. (24 de Enero de 2019). Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201951%20DEL%2024%20DE%20ENERO%20DE%202019.pdf>
- Departamento Nacional de Planeacion. (23 de Junio de 2008). *Consejo Nacional de Política Económica y Social*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008CN3527.aspx>
- Drucker, P. (2008). *Ignius*. Obtenido de <http://ignius.com.mx/teoria-peter-drucker-innovacion-innovacion-solo-innovacion/>
- Ferras, X. (12 de Noviembre de 2013). *innovacion*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/columna/una-definicion-de-innovacion/>
- Gallego, J., & Osorio, J. (2006). *Innovación del turismo*. Barcelona: UOC. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000100013
- Gomez , G., & Garcia, D. (2007). *Innovación Tecnológica, Gestión del Conocimiento , Turismo y desarrollo local*. La Habana , Cuba: Economía y Desarrollo.
- Hassan, S. S. (2000). *Universidad George Washington*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.6.pdf>
- Haudnes, J. (1998). *Services in Innovation*. STEP Group Oslo.
- Lam, A. (Marzo de 2019). Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Legiscomex.com. (2017). *Legiscomex.com*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-integracion-etapas>
- Martinez, A. (2006). Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales. En *Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado*.
- Martinez, C. A. (2015). *Profundizando en la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomas. Recuperado el 29 de Abril de 2020
- Mincomercio. (24 de Febrero de 2020). *Mincomercio*. Recuperado el 06 de Abril de 2020, de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Ministerio de desarrollo economico. (2002). *Ley general de turismo*. Colombia. Recuperado el 30 de Marzo de 2020

- Plog, S. (1974). "Why destination areas rise and fall in popularity". (5. 58, Ed.) Cornell Hotel. Obtenido de file:///D:/Informaci%C3%B3n%20Usuario/Downloads/Dialnet-InnovacionTuristica-2701283.pdf
- Reyes, G. E. (Marzo de 2012). *Proyecto de Investigación*. Obtenido de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf
- Rincón Castro, H., & Rodríguez Niño, N. (Junio de 2016). *Banco de la Republica*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.banrep.gov.co/es/recuadro-1-perturbaciones-tasa-cambio-e-inflacion-colombia>
- Sandoval, M. D. (24 de Febrero de 2020). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/especiales/mundo-destinos/las-cifras-record-que-el-2019-le-dejo-al-turismo-en-colombia-articulo-906186/>
- Socatelli, M. (15 de Julio de 2019). *InterMark*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.6.pdf>
- Universidad ICESI. (20 de Marzo de 2018). *Consultorio de Comercio Exterior ICESI*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/24/integracion-economica/>
- Vidal, B. (05 de Diciembre de 2019). *Wam Global Growth Agents*. Recuperado el 2020, de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Estructura Organizacional</i>	16
<i>Figura 2 Entorno Económico</i>	33
<i>Figura 3 Direccionamiento Estratégico</i>	34
<i>Figura 4 Cultura Organizacional</i>	35
<i>Figura 5 Gestión de Mercadeo</i>	37
<i>Figura 6 Estructura Organizacional</i>	38
<i>Figura 7 Gestión de Producción</i>	39
<i>Figura 8 Gestión Financiera</i>	40
<i>Figura 9 Gestión Humana</i>	42
<i>Figura 10 Logística</i>	43
<i>Figura 11 Asociatividad</i>	44
<i>Figura 12 Comunicación e Información</i>	45
<i>Figura 13 Innovación y Conocimiento</i>	46
<i>Figura 14 Responsabilidad Social</i>	48
<i>Figura 15 Gestión Ambiental</i>	49
<i>Figura 16 Diagnóstico General</i>	52
<i>Figura 17 Area de Intervención</i>	53
<i>Figura 18 Cronograma Propuesta</i>	73

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Portafolio de Servicios</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2 Factores Económicos</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 3 Factores Sociales</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 4 Factores Tecnológicos</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5 Factores Jurídicos</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 6 Factores Ambientales</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 7 Factores Políticos</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 8 Matriz DOFA</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 9 Identificación Empresa</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 10 Perfil Empresarial</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 11 Plan de Acción</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 12 Nomina Actual</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 13 Nomina Propuesta</i>	<i>71</i>