

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
APLICADO A ALAS DEL MUNDO – AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO
S.A.S.**

FABIO ANDRÉS CADENA IBÁÑEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2016

Documento Final Proyecto de Grado

Proyecto de fortalecimiento empresarial aplicado a Alas del mundo – Agencia de Viajes
y Turismo

Fabio Andrés Cadena Ibáñez

Tutor:

Héctor Horacio Murcia Cabra

Ingeniero Agrónomo / Especialista en gestión y sistemas empresariales

Universidad Santo Tomás De Aquino

División De Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables.

Facultad De Administración De Empresas

Bogotá

2016

Nota de aceptación.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

“Viajar es imprescindible y la sed de viaje, un síntoma neto de inteligencia”

Enrique Jardiel Poncela

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padres, a mi familia por estar conmigo, por sus enseñanzas, por ser mi guía, mi luz; por acompañarme en los momentos más difíciles de mi vida. Este gran logro es de todas esas personas que me apoyaron y que hicieron posible que ahora cumpla esta gran meta.

A mi pareja, a quien admiro por su esfuerzo y dedicación, quien ha sido incondicional en este largo camino y me ha enseñado a crecer en el ámbito laboral, social y sobre todo personal.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por permitirme tener a una familia que ha respaldado día a día mi proceso de formación, que son mi tesoro y agradezco, con quienes comparto cada caída y disfruto cada triunfo.

A mis padres y mi familia por su constante apoyo en mi proceso de formación profesional, en los momentos más difíciles y quienes me han brindado su respaldo incondicional para hacer posible generar los tiempos para el desarrollo de este trabajo; ellos han hecho de mí una persona íntegra y con grandes valores.

Agradezco a mi pareja por ser un pilar fundamental en mi vida y en este proyecto, con sus consejos y su inquebrantable apoyo en hacer realidad este trabajo.

Agradezco de manera especial la disposición, la paciencia, el tiempo, el conocimiento y la guía constante del profesor Héctor Horacio Murcia Cabra que desde el momento en que lo contacté para que fuese mi tutor hasta hoy me ha brindado su guía para poder llevar a cabo este trabajo.

Por último quiero agradecer a la empresa Alas del Mundo por su disposición y apoyo para efectuar este trabajo, estoy seguro que el resultado será de provecho tanto para ellos como para mí.

Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me debo esforzar cada día para ser mejor en todos los ámbitos de mi vida junto a las personas que amo.

Resumen

El documento que se presenta a continuación está basado en una necesidad detectada en la empresa ALAS DEL MUNDO – AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO, una empresa con 5 años en el mercado y cuyo equipo tiene más de 20 años de experiencia en el sector; es una empresa que ha logrado un posicionamiento en el mercado, particularmente en el del turismo religioso pero que, según indican los propietarios ha tenido un declive en el último año que se ve reflejado en su rendimiento, este trabajo se desarrolla con el fin de presentarle a esta empresa una propuesta de plan de fortalecimiento que pueda ser revisado e implementado paulatinamente para obtener resultados en el corto, mediano y largo plazo.

El trabajo se desarrolló según los lineamientos de la metodología CARIBE, diseñada y desarrollada por el docente Héctor Murcia. Se implementó esta metodología debido a que sugiere analizar la empresa como un sistema, estudiar los factores externos, internos, administrativos, de comercialización y financieros y así determinar puntos fuertes a potencializar y débiles a corregir; este procedimiento se adecua al objetivo general de este documento y por ello se desarrolla paso a paso en los objetivos específicos y en sus resultados.

La propuesta de mejoramiento tiene como último fin generar un impacto positivo en la empresa, esto está sujeto a la aprobación e implementación por parte de la gerencia; sin embargo, se han logrado implementar algunas sugerencias elaboradas para el proyecto como lo son la capacitación del personal, la implementación de manuales de funciones, de misión, visión, valores y estrategias, obteniendo unos primeros avances en la organización interna y en la unificación de conceptos como se podrá comprobar en el desarrollo del documento.

Este documento generará beneficios para el estudiante autor del mismo, pues brindará la posibilidad de aplicar todo el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera profesional en un caso real y paralelo a ello de investigar sobre las metodologías existentes y el sector en general. Por otra parte, será un proceso en el que la gerencia y el equipo de la empresa podrán participar, debatir o aceptar las propuestas así como su implementación y comprobar los resultados tras la ejecución.

Abstract

The document presented below is based on a need identified in the company ALAS DEL MUNDO – AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO, a company with 5 years in the market and whose team has over 20 year's experience in the sector; is a company that has achieved a market position, particularly in the religious tourism but, as indicated by the owners has been a decline in the last year which is reflected in their performance, this work is carried out in order to present this company a proposal for strengthening plan that can be reviewed and gradually implemented to achieve results in the short, medium and long term.

The work was developed under the guidelines CARIBE methodology, designed and developed by the teacher Hector Murcia. This methodology was implemented because it suggests analyze the company as a system, studying the external, internal, administrative, marketing and financial factors and determine strengths and weaknesses to potentiate correct; this procedure conforms to the general objective of this document and therefore step develops specific goals and outcomes.

The proposed improvement has as its ultimate goal a positive impact on the company, this is subject to the approval and implementation by management; however, they have implemented some suggestions made for the project such as staff training, implementation of operating manuals, mission, vision, values and strategies, obtaining first advances in the internal organization and unification of concepts and be recognizable in the development of the document.

This document will generate benefits for the student author of it, as it will provide the opportunity to apply all the knowledge acquired over career in a real case and parallel to it to investigate existing methodologies and the sector in general. Moreover, it will be a process in which the management and staff of the company may participate, discuss or accept the proposals and their implementation and check the results after execution.

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Planteamiento del problema	16
2. Objetivos	19
2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos	19
3. Metodología	20
3.1. Etapa 1: Analizar las variables externas de la empresa.	21
3.2. Etapa 2: Hacer un diagnóstico de las variables internas de la empresa.	22
3.3. Etapa 3: Analizar el proceso de comercialización.	23
3.4. Etapa 4: Priorizar puntos débiles y establecer sus causas.	23
3.5. Etapa 5: Generar planes de acción	24
3.6. Etapa 6: Establecer una programación.	25
3.7. Etapa 7: Analizar el aspecto financiero	26
3.8. Etapa 8: Presentar el plan de fortalecimiento.	26
4. Revisión de literatura	27
4.1. Literatura referente al diagnóstico interno.	29
4.2. Literatura referente al análisis de comercialización.	31
4.3. Literatura referente a la determinación de causas de puntos débiles.	32
4.4. Literatura referente al diseño de planes de acción.	33
4.5. Literatura referente a la programación.	35
4.6. Literatura referente al análisis del aspecto financiero	35
4.7. Fuentes primarias	37
4.8. Fuentes secundarias	40
5. Resultados y discusión	41
5.1. Propuesta de proyecto de fortalecimiento empresarial.	42
5.2. Diagnóstico de puntos centrales con base en la metodología CARIBE.	42
5.2.1. Sistema y enfoque holístico de la empresa	43
5.2.2. Análisis de aspectos externos	45
5.2.3. Análisis de aspectos internos	60
5.2.4. Análisis del sistema de comercialización	75
5.2.5. Revisión complementaria de normas de calidad.	92

5.2.6.	Diagnóstico estratégico.....	94
5.2.7.	Priorización de debilidades	108
5.2.8.	Análisis de puntos de mejoramiento (ÉNFASIS EN DEBILIDADES)	111
5.2.9.	Técnicas de Innovación.....	148
5.2.9.	Análisis de Factibilidad	153
5.3.	Vinculación de la propuesta a través de un plan administrativo.....	181
5.3.1.	Plan Administrativo.....	183
6.	Conclusiones	206
7.	Recomendaciones	210
	Bibliografía	212
	ANEXOS.....	217
•	Anexo 1: Cronograma de actividades del desarrollo del plan de mejoramiento.....	217
•	Anexo 2: Registro de Cámara y Comercio.	220
•	Anexo 3: Registro Nacional de Turismo.	224
•	Anexo 4: Registro Único Tributario – RUT	225
•	Anexo 5: Estados Financieros de la empresa.....	229
•	Anexo 6. Información Sobre Capacitaciones y Ferias de Turismo.....	237

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Sistema empresarial de ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	45
<i>Cuadro 2. Lista de chequeo de aspectos externos ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	59
<i>Cuadro 3. Lista de chequeo de aspectos internos de ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	69
<i>Cuadro 4. Lista de chequeo aspectos administrativos ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	73
<i>Cuadro 5 Benchmarking competitivo de ALAS DEL MUNDO</i>	88
<i>Cuadro 6. Lista de chequeo SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	91
<i>Cuadro 7. Matriz SICREAEMPRESA aplicada a la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	95
<i>Cuadro 8. Matriz DOFA de la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	106
<i>Cuadro 9. Lista de Priorización de Debilidades de ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	109
<i>Cuadro 10. Cuadro de porcentajes absolutos y acumulados de la Priorización de Debilidades</i>	120
<i>Cuadro 11. Cronograma del Plan de Mejoramiento ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	137
<i>Cuadro 12. Marco Lógico aplicado a ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	142
<i>Cuadro 13. Tipificación de Innovaciones aplicado a ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	149
<i>Cuadro 14. Datos primarios para la proyección</i>	171
<i>Cuadro 15. Desglose de la Inversión en 2015.</i>	171
<i>Cuadro 16. Desglose de los Costos de Operación en 2015.</i>	172
<i>Cuadro 17. Indicadores TIR y VAN para Alas del Mundo.</i>	173
<i>Cuadro 18. Manual de Funciones del Gerente General</i>	184
<i>Cuadro 19. Manual de funciones del Gerente Comercial.</i>	186
<i>Cuadro 20. Manual de Funciones del Director del Departamento de Turismo Religioso.</i>	188
<i>Cuadro 21. Manual de funciones del Director del Departamento Académico.</i>	190
<i>Cuadro 22. Manual de funciones del Director del Área Vacacional Nacional.</i>	192
<i>Cuadro 23. Manual de funciones del Director del Área Vacacional Internacional</i>	194
<i>Cuadro 24. Guía de venta para ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	204
<i>Cuadro 25. Listado de Ferias de Turismo en el Mundo.</i>	242

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Histórico y expectativas TRM en Colombia	52
Gráfico 2. Diagrama de Pareto- Priorización de debilidades ALAS DEL MUNDO SAS.	124
Gráfico 3. Espina de Pescado aplicada a ALAS DEL MUNDO SAS.	128
Gráfico 4. Herramienta CÓMO – CÓMO aplicada a ALAS DEL MUNDO SAS.	130
Gráfico 5. Balance General ALAS DEL MUNDO SAS períodos 2012 a 2015.	155
Gráfico 6. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2012 a 2015 ALAS DEL MUNDO SAS.	159
Gráfico 7. Estado de Flujo de efectivo comparativo 2014 – 2015.....	168
Gráfico 8. Estado de Flujo de Efectivo Final 2015.	169
Gráfico 9. Proyección a 5 años de empresa Alas del Mundo.	172

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 3. Ubicación geográfica ALAS DEL MUNDO.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 1. Grupo de viajeros con su distintivo.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 2. Stand Alas del Mundo en Feria de Turismo</i>	<i>86</i>
<i>Figura 4. Organigrama sugerido para la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.</i>	<i>179</i>
<i>Figura 5. Ejemplo de servicios del SoftWare PSL.</i>	<i>198</i>
<i>Figura 6. Ejemplo de servicios del SoftWare OASIS.</i>	<i>198</i>
<i>Figura 7. Ejemplo de servicios de software contable ALEGRA COLOMBIA</i>	<i>199</i>
<i>Figura 8. Calendario de Capacitación MincIT 2015 y 2016.</i>	<i>238</i>
<i>Figura 9. Programación de Eventos ANATO (Julio y Agosto2016).....</i>	<i>241</i>

Introducción

El presente proyecto es un análisis integral de la empresa ALAS DEL MUNDO – AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO con base en la metodología CARIBE, la cual brinda las herramientas para estudiar los aspectos externos, internos, administrativos, comerciales y financieros con el fin de determinar en cada etapa las falencias y las fortalezas; dicho proceso permitirá concluir cuáles son las raíces de las problemáticas actuales de la empresa y a partir de ellas sugerir planes de acción que se implementarán paulatinamente según aprobación de la gerencia quien tendrá la posibilidad de medir el impacto y los resultados a través del tiempo.

En el mundo, cada país o región genera crecimiento y desarrollo con base en sus potenciales actividades económicas; éstas están sujetas a su posición geográfica, a su capacidad de producción, a su industria, a su geografía, etc. El turismo por su parte, es una actividad económica con el potencial de desarrollarse en todo el mundo y de beneficiar económica y socialmente a las comunidades, de hecho, como puede evidenciarse en su página web oficial, la OMT como organismo de las naciones unidas dedicado al turismo, actúa para que sea una realidad que los países logren beneficiarse de un turismo organizado y estructurado. (Organización Mundial del Turismo, Panorama 2016)

La profesora Julia Gerlero define el turismo está definido como una actividad cultural y recreativa que implica conocer y disfrutar lugares donde no se viva permanentemente (Gerlero, 2005); así pues, cualquier zona del mundo puede ser potencialmente turística para quienes no la habiten y por ende cualquier zona puede verse beneficiada por el movimiento social, cultural y económico que el turismo activo puede promover.

Al respecto la Organización Mundial del Turismo (OMT) expresa lo siguiente:

“Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.” (Organización Mundial de Turismo. 2015)

Partiendo de las cifras presentadas por la Organización Mundial del Turismo, se puede inferir que, el turismo es una actividad económica particular que beneficia una sociedad desde el individuo hasta el conjunto. “Durante las últimas seis décadas el turismo ha experimentado un crecimiento importante y casi ininterrumpido a nivel mundial a pesar de los factores sociales o políticos que eventualmente lo afectan”. (Organización Mundial de Turismo. 2015)

Según la OMT “Las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 y 1.133 millones en 2014. De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones en 1995 y 1.425.000 millones en 2014.” (Organización Mundial del Turismo. 2015).

Este parece ser sólo el comienzo pues dentro de las proyecciones de la Organización Mundial del Turismo, se esperan grandes crecimientos hasta el año 2030. Todas

estas cifras revelan que el turismo es un motor valioso de cualquier economía en el mundo por su gran diversificación pues esta actividad puede ser recreativa, educativa, laboral, médica, deportiva, entre muchas otras clasificaciones y por lo tanto no sólo desarrolla una sociedad como conjunto, sino que evidentemente puede aportar al crecimiento y desarrollo personal de los individuos.

Analizado a grandes rasgos, es evidente que, además del impacto económico ya referenciado anteriormente, el turismo también es un importante generador de empleo, dado que, es un sector que involucra diferentes sectores como hoteles, restaurantes, transportistas, guías, agencias de viajes, aerolíneas, pequeños y medianos comercios, entre otros y cada uno de estos a su vez puede ramificarse para atender las necesidades de los diferentes tipos de turistas convirtiéndose de este modo en una importante alternativa de empleo.

Cómo último factor de este análisis introductorio cabe resaltar que el turismo es vital en el tema llamado “Marca País” (llamado así por el gobierno nacional), que define los esfuerzos de los gobiernos por mejorar la reputación y el posicionamiento de su país. Esto genera un aumento en el número de visitantes, inversión y mejor calidad de vida para los habitantes.

En Colombia, el sector turístico es sinónimo de inversión, de crecimiento, de marca país y de desarrollo. Aunque no parezca ser muy evidente, si es una realidad que el turismo ha crecido de forma sostenida durante la última década (12,7%) y se posiciona como la segunda actividad que más genera divisas en el país; una muestra de esto es que entre el año 2010 y el año 2014 se generaron US 5.000 millones por la llegada de viajeros internacionales. (Revista Dinero, 2015); todo esto sin contar con que aportó en 2014 un 5,9% del PIB Nacional.

En este marco se fundó la agencia de viajes Alas del Mundo para responder a las necesidades del pasajero, a quién se orienta y asesora para completar su deseo de viajar exitosamente. El propósito de este proyecto es contribuir a la consolidación y fortalecimiento de esta compañía con planes de acción que le sean útiles en su proceso de crecimiento dentro del cambiante y dinámico mercado en el que se encuentra.

1. Planteamiento del problema

Dentro del contexto que refleja la importancia del turismo en el mundo, nació World Wings Travel Agency o Alas del Mundo Agencia de Viajes y Turismo, una agencia mayorista de turismo fundada el 11 de septiembre del año 2011 por el señor Juan Carlos Molano Zárate (actual gerente general de la compañía) con el objetivo de elaborar, proyectar y vender toda clase de servicios turísticos combinados apoyándose en su relación con hoteles, operadores turísticos, aerolíneas y demás proveedores facilitando la estructuración de paquetes de viaje que serán ofrecidos al cliente final a través de agencias minoristas o vendedores free lance. Las labores de la agencia estuvieron y están orientadas a grupos o viajeros individuales y tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de cada cliente sea cual sea su clasificación o motivo de viaje. (Conceptos de turismo expuestos en estudios de la Universidad de Antioquia, 2015).

En el año 2012 se unió como socia de la empresa la señorita Jenny Paola Molano Ramírez (actual gerente comercial de la compañía). Además de ser su primera colaboradora, durante este período la empresa se enfocó en el trabajo de grupos religiosos gracias a sus alianzas comerciales. Para el año 2013 la empresa buscó diversificación orientada a

la creación de paquetes turísticos para clientes individuales a destinos como México, Estados Unidos y Tierra Santa.

Los años 2012 y 2013, según relata el gerente, representaron para la empresa crecimiento en sus cifras más representativas (clientes, ingresos, colaboradores y marca) y logró establecer lazos comerciales con empresas minoristas y vendedores free lance mediante los cuales el producto y la marca ALAS DEL MUNDO ha llegado a diferentes ciudades del país.

A lo largo de los dos últimos años, ALAS DEL MUNDO ha reafirmado sus contactos comerciales con proveedores en todo el mundo teniendo esto como resultado un mejor y más económico producto para el cliente final y en su área comercial ha ampliado sus canales de venta ganando poco a poco el reconocimiento y la confianza del mercado local.

Es un común tema de conversación en el gremio la cantidad de empresas o turismo pirata que ofrece y vende paquetes turísticos que finalmente no cumplen con las características estipuladas, prueba de ello es que desde el año 2.000 hasta la actualidad en cercanías a las temporadas de vacaciones es habitual ver advertencias sobre estos estafadores en diarios de amplia circulación como el tiempo, vanguardia, entre otros. (Vanguardia, 2014) (El Tiempo, 2010). Si bien estas advertencias obedecen a los esfuerzos de las autoridades por evitar que los consumidores caigan en estas estafas, se pueden inferir dos grandes conclusiones, la primera es que, si hay informes periodísticos de este tema desde el año 2000 y aún se presentan en la actualidad, la batalla contra el turismo pirata no está ganada a pesar de los esfuerzos por más de una década y por otro lado, estas advertencias en medios masivos han generado en algunos consumidores una desconfianza por las agencias de viaje en general, esto ha llevado a que muchos de ellos prefieran adquirir sus servicios turísticos en plataformas virtuales; evidencia

de esto son los comentarios que en los mismos sitios web que publican las noticias se pueden encontrar.

Si bien, las herramientas tecnológicas son muy útiles no son para todo tipo de público y son también propensas a estafadores y empresas ilegales. (Economía y Negocios – El Tiempo, 2014).

Según las cifras del Registro Nacional de Turismo hay unas 5.400 agencias de viaje registradas y activas en el país; sin embargo, esta cifra no concuerda con las de la Asociación Nacional de Agencias de Viaje (ANATO) que afirma que pueden ser unas 1.000 empresas menos aproximadamente. Sobre este tema no hay un consenso y se están haciendo los esfuerzos por hacer visitas y verificaciones para mantener activas únicamente las empresas que trabajen según lo exige la ley, a través de multas y sanciones. (Colprensa, 2015).

De acuerdo con la relevancia que tiene y que seguirá teniendo el turismo en el desarrollo socio-económico del país y por otro la importancia de contribuir al proceso de legalización de todas las agencias de viaje del país, aspecto que ALAS DEL MUNDO respalda y apoya al 100%, es posible concluir que la empresa objeto de este estudio se encuentra en un mercado importante y altamente competitivo, que debe enfocar su crecimiento para estar en capacidad de competir con las cambiantes condiciones de su entorno y que puede ser clave dentro del gran engranaje turístico que opera en el país y en el mundo.

Al considerar estos planteamientos, se formula la siguiente pregunta problémica:

¿Por medio de la aplicación de procedimientos de análisis y planes de acción que contribuyan a su fortalecimiento empresarial la empresa ALAS DEL MUNDO–AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO puede llegar a ser considerada como una organización competitiva y sólida en un mercado en constante evolución?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar la situación actual de la empresa Alas del Mundo considerando los aspectos externos, internos, administrativos, comerciales y financieros, con el fin de establecer los puntos a fortalecer y con base en ello sugerir planes de acción que sean la base de un proceso de consolidación y de obtención de mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

2.2. Objetivos específicos

1. Hacer un análisis de las variables externas a nivel político, económico, socio – cultural, tecnológico, ecológico y legal, de manera que sea posible establecer cuál es el panorama actual de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico para identificar los aspectos internos a nivel físico, económico, social, jurídico, informático, ambiental y administrativo con el fin de establecer fortalezas y debilidades.
3. Analizar el proceso de comercialización de la empresa a través de variables como precio, proveedores, publicidad y mecanismo de venta con el fin de determinar los puntos fuertes o débiles que aporten al desarrollo del plan de mejoramiento.

4. Unificar los puntos débiles hallados en los análisis previos, priorizarlos y establecer sus causas y la posible relación entre ellos, con el fin de encontrar la raíz o raíces de los problemas actuales de la empresa.
5. Generar planes de acción para los puntos débiles detectados a través de una acción de solución principal y acciones específicas que respalden su ejecución.
6. Plantear una programación de los planes de acción sugeridos, en la cual pueda apreciarse sin son de implementación al corto, mediano o largo plazo
7. Estudiar el aspecto financiero de la empresa con base en los balances y estados de pérdidas y ganancias de los últimos años a través de indicadores de rentabilidad, liquidez, retorno de la inversión, activos y endeudamiento, para apreciar la situación financiera actual de la empresa y determinar la viabilidad del plan de mejoramiento y el impacto que puede generar en los próximos períodos.
8. Presentar un resumen de las variables estudiadas mediante el plan de fortalecimiento sugerido a la empresa para su revisión y aprobación, complementado con sugerencias e información útil para la implementación del mismo.

3. Metodología

Para dar cumplimiento a los objetivos general y específicos planteados anteriormente, es necesario aplicar una metodología cuyos lineamientos orienten paso a paso a hacer el análisis integral de la empresa que se busca efectuar; para tal efecto se decidió implementar la metodología CARIBE (Calidad, Re Ingeniería y Bases Estratégicas) (Murcia, 2014), la cual plantea analizar la empresa desde un enfoque sistémico, en el cual se analicen todos los elementos que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa y así mismo se determinen con claridad puntos fuertes y débiles en cada uno de ellos.

Para el caso de este proyecto se estudiarán los aspectos externos, internos, administrativos, comerciales, financieros y de innovación con el apoyo de herramientas como listas de chequeo, matrices DOFA y SICREAEMPRESA, espina de pescado, cómo – cómo, clasificación de innovaciones y proyecciones financieras, con la finalidad de establecer conclusiones claras en cada etapa en base a ellas poder plantear planes de acción que revistan factibilidad y que puedan ser medidos en el tiempo de ejecución.

3.1. Etapa 1: Analizar las variables externas de la empresa.

El primer objetivo específico que se planteó fue efectuar un análisis de las variables externas de la empresa para determinar el panorama actual de la misma. Para dar cumplimiento al mismo se evaluarán los factores políticos, económicos, socio – culturales, tecnológicos, ecológicos y legales; a través de la investigación de cada uno de ellos con el apoyo de la empresa y de la información que proveen en general las entidades reguladoras correspondientes; para este caso son, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) y La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO), complementando con publicaciones especializadas que circulan por ejemplo en la revista especializada La Agencia de Viajes (LADEVI) o boletines de Cámara y Comercio o diarios de circulación nacional.

La metodología que se implementó recomienda consolidar toda la información investigada en una lista de chequeo en la cual se clasifique cada aspecto como positivo o negativo y con ello emitir un concepto de lo favorable o desfavorable que pueda mostrarse el ambiente para la empresa.

Esta etapa busca determinar en qué medida afecta positiva o negativamente el entorno externo al desarrollo de la empresa, prestando especial atención a los aspectos negativos, buscando determinar qué tanto la pueden impactar y en esa medida, qué acciones puede tomar la empresa para reducir este impacto en su rendimiento.

3.2. Etapa 2: Hacer un diagnóstico de las variables internas de la empresa.

El segundo objetivo específico consiste en analizar las variables internas para diagnosticar la situación actual de la empresa en este sentido, para ello se analizarán los factores físicos, económicos, sociales, jurídicos, tecnológicos y medio ambientales. Adicional a ello, la metodología CARIBE sugiere hacer un análisis detallado en el aspecto administrativo considerando allí factores en la planeación, la organización, la dirección, la coordinación, el control y la evaluación. Este análisis estará respaldado por información otorgada de primera mano por la empresa como contribución al desarrollo del proyecto.

La metodología sugiere para este aspecto, consolidar la información analizada en dos listas de chequeo, una correspondiente a los primeros aspectos internos mencionados y otra exclusivamente para los aspectos administrativos, esto con el fin de obtener información completa y de que el panorama que brinde y las conclusiones que se emitan del mismo no omitan ninguna información.

En esta etapa se busca determinar con exactitud en qué aspectos radican las primeras falencias y emitir un concepto que será desde ya la base del plan de mejoramiento a proponer.

3.3. Etapa 3: Analizar el proceso de comercialización.

El tercer objetivo es analizar el proceso de comercialización actual de la empresa, para ello, según lineamientos de la metodología implementada se tendrán en cuenta los factores precio, competidores, mercado, proceso de venta, publicidad y clientes; se estudiara el comportamiento de ALAS DEL MUNDO frente a cada uno mediante un análisis que contendrá información provista por la gerencia comercial de la empresa.

Para continuar con la línea trazada por la metodología CARIBE, se consolidará la información relevante en una lista de chequeo, en la cual se clasificará cada aspecto como positivo o negativo y se concluirán las ventajas del proceso de comercialización actual para tenerlas en cuenta como puntos a potencializar y las desventajas para incluirlas dentro del plan de mejoramiento.

3.4. Etapa 4: Priorizar puntos débiles y establecer sus causas.

Esta etapa es determinante en el proceso de la formulación del plan de mejoramiento, dado que es aquí donde se establece la base del mismo. Para ello la metodología sugiere el siguiente procedimiento.

Unificar toda la información obtenida en las listas de chequeo de los aspectos externos, internos y de comercialización y plasmarlas en la matriz SICREAEMPRESA (Murcia, 2014); en ella, se expresará cada factor, se clasificará como positivo o negativo, se le sugerirá un plan de solución y se indicará quién debe actuar ante cada uno.

Posteriormente, teniendo todos los aspectos claramente identificados se procederá a realizar la matriz DOFA (Debilidad, Oportunidades, Fortalezas,

Amenazas) allí se clasificará cada aspecto según corresponda y luego se podrán sugerir la estrategias DO, DA, FO y FA.

Una vez realizadas las matrices, se tendrán los puntos débiles en total de todo el análisis hecho a la empresa. Entonces, como indica la metodología se recurrirá a la priorización de debilidades a través del método democrático llamado priorización de debilidades, proceso en el cual se contará con la colaboración del personal de la empresa. Este procedimiento generará como resultado una lista de debilidades priorizadas y son éstas las que constituirán la base del plan de mejoramiento, dado que, se entiende que al ser debilidades que resultaron de un análisis completo de la empresa y de un proceso participativo, son las que requieren más atención y las que se espera que al ser mejoradas, se conviertan en fortalezas que mejoren el rendimiento de la empresa.

Finalmente, se utilizará la herramienta ESPINA DE PESCADO para determinar las causas de las debilidades priorizadas, este proceso buscará las raíces de los problemas como requisito para poder generar planes de acción a los mismos, adicionalmente, se espera encontrar la posible relación entre los puntos débiles con el fin de sugerir acciones que apliquen a dos o más debilidades encontradas.

3.5. Etapa 5: Generar planes de acción

Una vez se han detectado las principales debilidades en todos los aspectos de la empresa analizados y se ha establecido la posible relación entre ellas, los lineamientos de la metodología CARIBE indican que se deben sugerir planes de acción que actúen sobre cada una de ellas.

Para proceder con esta etapa se utilizará la herramienta CÓMO – CÓMO, mediante la cual se planteara cada debilidad como solución y se le asignará un plan de acción primario y unas acciones específicas secundarias que conlleven a la realización de cada uno de ellos.

Para sugerir los planes de acción a cada debilidad se tendrán en cuenta dos factores clave; el primero es la información que se obtiene de manera directa de la empresa y el segundo son los datos del sector estudiados previamente. Adicionalmente se buscará que una o varias de las soluciones planteadas involucren innovación, de forma tal que, se pueda generar un valor agregado para la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, se sugerirán planes que constituirán el plan de fortalecimiento para la revisión y aprobación de la empresa.

3.6. Etapa 6: Establecer una programación.

La sexta etapa de la metodología implementada es diseñar una programación o cronograma, en el cual se reflejen los planes de acción sugeridos en el plan anterior.

Para ello se empleará un cronograma de actividades, tal como está sugerido en el libro “Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional” del docente Héctor Murcia, esta herramienta permitirá presentar cada solución de los planes sugeridos, establecer el tiempo en el cual puede ser ejecutado y quién o quiénes son los responsables directos de la implementación.

Se ha apreciado que todo el plan de fortalecimiento ha involucrado a la totalidad de la empresa y la programación no será la excepción, se busca que las tareas

sugeridas incluyan a todo el personal y en esta medida exista compromiso con las medidas que decida tomar la gerencia en la búsqueda de la obtención de mejores resultados.

3.7. Etapa 7: Analizar el aspecto financiero

Concluidas las seis etapas previas ya se tiene estructurado en plan de fortalecimiento sugerido para la empresa ALAS DEL MUNDO; en este punto la metodología sugiere verificar su viabilidad a través de un análisis financiero. Este análisis está dividido en dos pasos.

El primero es analizar el comportamiento histórico de la empresa a través de sus balances generales y sus estados de pérdidas y ganancias complementado con indicadores sobre activos, sobre patrimonio, rendimiento, endeudamiento, operativos y liquidez; esto permitirá evaluar la actualidad financiera de la empresa y su valor neto.

El segundo es hacer una proyección con base en el supuesto de que se logren implementar las mejores sugeridas y ello se refleje en sus ventas, este proceso se llevará a cabo mediante el análisis de la variación de flujo de efectivo y se medirá así la viabilidad del proyecto.

Para llevar a cabo esta etapa, se contará con la información suministrada por la empresa y particularmente por el departamento contable, con el respaldo de la gerencia general y la gerencia comercial.

3.8. Etapa 8: Presentar el plan de fortalecimiento.

Una vez se ha verificado la viabilidad del plan de fortalecimiento que se presentó en la etapa seis (programación), se procede al último paso que indica la

metodología CARIBE, que consiste en presentar sugerencias que apoyen el proceso de implementación del plan de fortalecimiento. Adicionalmente, para el caso de ALAS DEL MUNDO se prevé implementar algunos planes a la par que se desarrolla el proyecto, por lo tanto en esta etapa se indicarán los primeros resultados de esta implementación.

El fin último de esta etapa es evidenciar de forma resumida cuál es el plan de fortalecimiento y las sugerencias que el autor está en capacidad de presentar para el desarrollo del mismo, de manera tal que, sea fácil para la gerencia estudiar y aprobar el mencionado plan, entendiendo que ya se comprobó la viabilidad y se justificó paso a paso su desarrollo.

4. Revisión de literatura

La revisión de literatura que se encuentra a continuación se realiza con el fin de citar algunos autores que han desarrollado documentos o libros referentes a las etapas de la metodología que se implementó en el desarrollo de este proyecto, además, se busca referenciar autores que han tratado temas relacionados con mejoras en el sector turístico.

La mencionada información se cita con fines investigativos, no obstante, el proyecto se desarrollará dentro de los lineamientos de la metodología seleccionada (CARIBE) con el propósito de seguir una misma línea de procedimiento y obtener un documento claro y conciso.

Literatura referente al análisis de variables externas.

Referente al primer objetivo específico que implica el análisis de los factores externos de la empresa se encuentran valiosos aportes relacionados con el cambio y la evolución de los mercados. Adolfo Rodríguez (2014) en su libro “13 64 Fundamentos de

Mercadotecnia” expresa que “Tradicionalmente, este análisis se concentraba al estudio de las variables no controlables; sin embargo, debido a la evolución de la mercadotecnia, ha sido necesario establecer una nueva estructura de análisis de cuatro fases...Análisis del ambiente inmediato de la empresa: Se deben considerar los elementos incontrolables que tienen relación cercana con la empresa que le afectan de manera directa y que no pueden ser totalmente manejados por el área de mercadotecnia. Estos elementos forman parte del ambiente externo, pero por la cercanía, relación e influencia que ejercen en la compañía, deben considerarse de modo independiente sobre el resto de las variables no controlables... Análisis Macroambiental: Las variables económicas afectan el desempeño de la empresa, sin importar su tamaño o giro específico. Una de las actividades de un país que más impacto puede tener sobre su actividad comercial es la política; nos referimos a la estabilidad que ella proporciona a un entorno comercial competitivamente sano y a la credibilidad y confianza que tiene el consumidor en su economía, seguridad y permanencia laboral...Ambiente global: La globalización es ya una realidad. Aparte de las ventajas y desventajas que ofrece, es necesario tener en cuenta el comportamiento de todas y cada una de las variables del macroambiente globalizado...Análisis intraorganizacional: La empresa es generadora de actividades económicas, profesionales, financieras, laborales, productivas, etc.; por tanto, es importante conocer cómo funciona desde su interior” (Rodríguez, Adolfo. 2014)

Por otro lado Fernández Valiñas, Ricardo (2007) indica que “cada pequeño movimiento financiero, político o comercial en cualquier parte del mundo afectará la comercialización de nuestro producto.” (Fernández, Ricardo. 2007)

Por último el autor Ramón Archanco (2014) explica en cinco grandes pasos el proceso de analizar todo el entorno de una organización “Lo primero que

debemos asumir es que este análisis del entorno empresarial debe ser diario. Para que nos entendamos debemos pasar de la estética y conveniente foto estática del entorno a gravar la película de nuestro entorno... Para que eso sea posible, el análisis del entorno puede y debe descomponerse en partes: 1. Selección del subentorno principal. 2. Establecimiento de los factores críticos de vigilancia. 3. Selección de las fuentes de información más correctas. 4. Automatización del proceso de captura y selección de información. 5. Difusión de los contenidos, datos e informaciones. Los tres primeros están directamente relacionados con la calidad de la información mientras que las dos últimas impactan directamente en el coste de la información.” (Archanco Ramón, 2014)

4.1. Literatura referente al diagnóstico interno.

El diagnóstico de aspectos internos se efectúa con el fin de ubicar la situación actual de la empresa; al respecto el MBA David Estrella Ibarra realizó una presentación con el fin de orientar al lector en un proceso de auditoría interna de Marketing. Allí refiere que el objetivo principal es determinar la situación actual de la empresa., para lo cual se consideran las diversas capacidades de la empresa, los factores a analizar deben ser significativos para lograr los objetivos. Nos sirva para definir fortalezas y debilidades. (Estrella Ibarra, 2010)

Este proceso, dice Estrella, se debe llevar a cabo por medio de los siguientes análisis:

- Análisis de la Cadena de Valor: Se consideran tanto las actividades primarias como las de apoyo.
- Análisis seriado de capacidades funcionales: Se toman en cuenta factores que afectan al desarrollo de la empresa.

- Análisis del perfil competitivo: Se consideran los competidores más significativos.

Por otra parte, respecto al proceso administrativo que también será objeto de análisis es inevitable no citar al llamado padre de la administración Henri Fayol. A continuación se refiere una importante intervención a la administración por su parte:

En el año de 1888 el ingeniero de Minas Henri Fayol (1841-1925), logró salvar de la ruina a una gran compañía metalúrgica de Francia, en la cual él había venido trabajando desde hacía veinte años. Actuando como director de la misma, el Ingeniero Fayol aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios, al cual llamó Administración Positiva...Las investigaciones de Fayol se enfocaron hacia todas las empresas y hacia el Estado. Poco a poco se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualesquiera fuese su naturaleza, objetivos y magnitud. “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa. (Novelo, 2013)

Por su parte el pensador británico Lyndall Urwick fue reconocido por aportar tres elementos más a los propuestos Fayol, indicando así 7 principios:

- Investigación.
- Previsión.
- Planeamiento.
- Organización.
- Coordinación.
- Mando.
- Control.

Los elementos de la administración constituyen, para Urwick, la base de una buena organización, toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a

personas, sino a su organización. Un esquema lógico de organización debe estar basado en principios establecidos a largo plazo que tengan prioridad sobre las personas. (Blog Universidad Politécnica Gran Colombiano)

4.2. Literatura referente al análisis de comercialización.

En lo que respecta al proceso de comercialización de la empresa y el análisis que debe realizarse para hacer un estudio efectivo y completo de la organización como un todo, el profesor Adrián Flores, profesor principal de la facultad de ciencias contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima, Perú) refiere que dentro del análisis del ambiente externo deben estudiarse factores como la globalización, el mercado actual... La innovación tecnológica incide en los cambios de los sistemas de producción, comercialización, distribución, etc., las presiones competitivas... Del mercado con tales características se desprenden tres fuerzas que directa o indirectamente presionan a los negocios a cambiar, denominadas las tres "C", clientes, competencia, cambio., el cliente... Los mercados masivos han desaparecido, actualmente existe el cliente individualizado, exigente, mejor informado sobre las diversas opciones que se le presentan, sabe lo que quiere y como lo quiere., la competencia... Con el avance de la tecnología, cambia la naturaleza de la competencia surgiendo técnicas de servicio enteramente nuevas. En este ambiente, la competencia se vuelve agresiva, siempre dispuesta a ganar nuevos mercados., el cambio... Las organizaciones empresariales deben esforzarse en detectar la dirección del cambio, desarrollar suficiente poder para moldearlo y actuar rápidamente para darle respuesta adecuada., la competitividad... Para lograr ser competitivas las organizaciones buscan estrategias de desarrollo. Éstas pueden enfocarse desde el punto de vista de los logros que esperan alcanzar., las ventajas competitivas... Se define una ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia

directa dentro de un sector, y es sostenible en el mediano y largo plazo., la satisfacción del cliente... Para aumentar su nivel de competitividad en la relación con el cliente, las empresas tratan de satisfacerlo proporcionándole un producto o servicio de calidad ajustado a sus deseos o necesidades.... La calidad total como estrategia busca tanto la calidad del servicio (satisfacción del cliente) como la calidad en el uso de los recursos (productividad del cliente), así como la calidad en el uso de los recursos (productividad a más bajo costo) y la innovación... Como estrategia, el planeamiento del cambio continuo para mejorar la productividad de los procesos existentes tiene su expresión en la innovación empresarial y en la acción de concebir algo diferente. Es otra manera de hacer las cosas con el objeto de mantener o aumentar la competitividad de la empresa y tener éxito. (Flores, 2003)

4.3. Literatura referente a la determinación de causas de puntos débiles.

Para priorizar y determinar las causas de los puntos débiles en el análisis de una empresa, por lo general se recurre a matrices que sinteticen toda la información analizada, en este contexto se encuentra la matriz DOFA o DAFO.

El padre del análisis DAFO es Albert Humprey; durante su estancia en el Instituto de Investigación de Stanford (SRI) diseñó junto a otros colegas el Análisis DAFO o DOFA, un método de planificación estratégica que aplicaron para ver las Fortalezas, Debilidades (limitaciones), Oportunidades y Amenazas de Proyecto de las compañías del Fortune500. (Humprey, 2005).

- Debilidades. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen un peligro para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. (Pedragosa, JL)

- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. (Pedragosa, JL)
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. (Pedragosa, JL)
- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. (Pedragosa, JL)

4.4. Literatura referente al diseño de planes de acción.

El diseño de los planes de acción que se van a desarrollar a lo largo de este documento obedece a lo establecido por la planeación estratégica, que como se sabe, consiste en realizar un proceso de análisis de la situación de la empresa y sus problemáticas para poder así generar planes de solución.

Al respecto la autora Marianela Armijo refiere que “La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y

establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo, 2011)

Por su parte Eugenia Muchnik refirió en 1.999 que “el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.” (Muchnik, 1999)

Por último es importante resaltar el aporte de Ackoff, en el año 1974 al referirse a las “Fases de la planificación:

- Formulación de la problemática: definiendo el conjunto de amenazas y oportunidades (¿Cómo fue? ¿Qué es y qué tiende a ser?)
- Planificación de fines: Diseño del futuro deseable (¿qué debería ser? ¿qué deseamos que sea?)
- Planificación de medios: Selección o creación de los medios para realizar los fines (¿Cómo llegar a allí? ¿Qué podemos hacer de lo que debemos hacer?)
- Planificación de los recursos: necesarios, disponibles y no disponibles (¿Con qué hacerlo?)
- Diseño de la implementación y control: determinación de los responsables, los tiempos y lugares de realización y los medios de control y sus consecuencias (¿Cómo hacerlo? ¿Qué ajustes realizar?). (Ackoff, 1974).

4.5. Literatura referente a la programación.

En el objetivo referente a la programación se establece que es necesario plasmar los planes de acción en un organigrama que sea de fácil lectura y en el que pueda apreciarse el tiempo y el responsable de ejecución de cada tarea, al respecto la bióloga y gestora de proyectos refiere: El cronograma es una herramienta muy importante en gestión de proyectos.

El cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final. El grueso de estas actividades se desprende de la metodología. El cronograma ordena en el tiempo las actividades relevantes para el desarrollo de la investigación. El cronograma de actividades es presentado como una tabla de dos columnas: De actividades o De Tiempo (semestres, trimestres, meses, semanas, dependiendo del detalle del cronograma.)... El cronograma debe usarse como una herramienta que evoluciona permanentemente, no es estática. (Sobarzo, 2015)

4.6. Literatura referente al análisis del aspecto financiero

Analizar el aspecto financiero de la empresa no sólo es oportuno para la investigación, que como fin último tiene presentar el plan de mejoramiento, sino que también es necesario para evaluar la factibilidad y realizar las proyecciones necesarias, en este contexto varios autores se han referido, por ejemplo:

Los autores Lilia Gutiérrez y Carlos Ruiz en su escrito “Estados Financieros Presupuestados y Análisis de la Información” refieren que “Los estados financieros presupuestados y el análisis de la información, presenta una forma crítica de ver a los estados financieros, ya que tradicionalmente se considera que para realizar un adecuado análisis

de la empresa, se debe recurrir a el Estado de Posición Financiera y a el Estado de Resultados, sin embargo consideramos que no necesariamente estos son los estados que se deben utilizar para el Control de Gestión, sino que se debe recurrir a Estados Financieros como el Estado de Origen y Aplicación de Recursos y Flujo de Efectivo. Además se presenta una forma de diferenciar los Estados Financieros Presupuestados y los Estados Financieros Pro Forma... Los estados financieros son el resultado del sistema de contabilidad de una entidad. Se presentan estados de resultados de tres sectores diferentes de la economía – servicios, comercialización y producción -

Las compañías del sector servicios proporcionan servicios o productos intangibles a sus clientes por ejemplo, asesoría legal o auditorías. Estas compañías no tienen ningún inventario de productos tangibles al final de un periodo contable. (Trabajo desarrollado en la Universidad Nacional Autónoma de México por Gutiérrez y Ruiz)

Por otra parte la autora Marbelis Nava comparte en una publicación de la Revista Venezolana de Gerencia en su versión digital el concepto “Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos.

Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar; enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros. Para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación, lo cual conlleva a profundizar y a

aplicar el análisis financiero como base primordial para una toma de decisiones financieras efectiva. Esto sugiere la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se utilizan actualmente para alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.” (Nava, 2009)

4.7.Fuentes primarias

En la publicación referente al censo a las agencias de viaje efectuado en el 2010 por Connecta SAS se refiere “Uno de los problemas que enfrentan las agencias de viajes y el sector público es el acceso a cifras en turismo que sean confiables y oportunas, brindando información de calidad para la formulación de estrategias que permitan dinamizar el sector turístico colombiano. (Connecta, 2010).

Es por ello, que no hay una gran cantidad de referentes en documentos sobre mejoramiento en el sector turismo para el desarrollo de este documento investigativo; sin embargo, a continuación, se hace referencia a algunos estudios turísticos que han evaluado el tema en los últimos años.

Sobre las oportunidades de emprendimiento y el potencial de desarrollo que zonas vulnerables pueden adquirir con el impulso del turismo, la Universidad Externado de Colombia impulsó un texto recopilatorio con casos de estudio el cual se referencia a continuación.

José Alejandro Gómez Tobón (Universidad Externado, 2014) en el texto “Emprendimientos turísticos asociatividad en comunidades en condición de vulnerabilidad en Colombia. Estudio de caso: municipio de Guapi, departamento del Cauca" y "El turismo

como estrategia para el desarrollo alternativo en comunidades afectadas por cultivos ilícitos, desplazamiento y procesos de reinserción. Estudio de caso: posadas turísticas del programa PCI Colombia" hace referencia a procesos comunitarios asociativos que surgen de programas de gobierno como Mujeres ahorradoras en Acción, Familias Guardabosques y Familias Guardagolfos, en el marco del Programa Contra Cultivos Ilícitos.

Estos programas son fortalecidos por la intervención y el apoyo de agencias de cooperación internacional, como la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (Fredy A. Ochoa F. (Eds.). (2014).)

Julio Enrique Arbeláez Pinto y Ángela María Pérez Mejía (2014), en su "Estudio sobre el reconocimiento de la oferta de atractivos y facilidades turísticas y servicios complementarios en Bogotá para el turismo de segmentos especiales: jóvenes, adultos mayores y discapacitados", desarrollan un análisis de productos en diferentes localidades de la ciudad enfocado a los segmentos mencionados, en el marco del programa "Bogotá como destino turístico accesible", del Instituto Distrital de Turismo (IDT). (Fredy A. Ochoa Fes). (2014).)

Patricia Briceño (2014) presenta la obra sobre "Iniciativas afrocolombianas. La búsqueda de alternativas de la población en situación de desplazamiento en la ciudad de Bogotá", enfocada en el fortalecimiento empresarial de la población afrocolombiana a través de la valoración de la cultura y los saberes para la diversificación de la oferta turística. Este caso es apoyado por el Instituto para la Economía Social (IPES). (Fredy A. Ochoa F. Eds). (2014).)

La iniciativa se dirige a mejorar la competitividad, la productividad, los aspectos administrativos, comerciales y de capital, así como el fortalecimiento organizacional y empresarial de la población afrocolombiana en situación de desplazamiento a través de procesos asociativos y participativos. Las historias de vida de este caso se recopilan en el artículo "Pero yo ya no soy yo, ni mi casa es ya mi casa", escrito por Marta Lucía Vélez Rivas, que presenta los relatos de la población desplazada que ha enfrentado graves dificultades que minan sus libertades y derechos, razón por la cual la sociedad se enfrenta al gran reto de restablecerlos y acogerlos para su protección y fortalecimiento. (Fredy A. Ochoa F.Eds). (2014).)

El artículo "Puerto Nariño, Amazonas: turismo sostenible, entre la esperanza y la incertidumbre", presentado también por Marta Lucía Vélez Rivas, relata otro caso inmerso en un territorio lleno de diversidad, riqueza ambiental y cultural, en el cual los pobladores apuestan por un turismo sostenible y sustentable, de la mano de las comunidades indígenas y los diferentes actores del turismo. En este caso se narra el proceso comunitario y participativo para lograr la implementación de la norma técnica sectorial NTS TS 001-1 Destinos turísticos de Colombia, y la certificación de Puerto Nariño como destino turístico sostenible con la obtención del sello de calidad turística. El mayor reto es dar continuidad a los proyectos, la gestión y la implementación de medidas para el mejoramiento como apuesta colectiva. (Fredy A. Ochoa F.Eds). (2014).)

La estudiante Maria Camila Lozano Ramírez (2013) en un trabajo para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia elaboró una investigación que “busca desarrollar un estudio de viabilidad para implementar un Centro de Desarrollo Empresarial Turístico en Girardot con el fin de fortalecer el sector y así evitar tanta exclusión. Es un tipo de investigación descriptiva y deductiva ya que por medio del Estudio de Mercado se puede

determinar la oferta y la demanda, en el Estudio técnico son los requerimientos y necesidades para desarrollar el centro empresarial y en el Estudio Financiero se mirará por medio del VAN, TIR y Relación Beneficio Costo la viabilidad” (Lozano Ramírez, 2013)

El Instituto Distrital de Turismo desarrolló en cabeza de Rosa Margarita Figueredo Molina (2012) un proyecto para el desarrollo de Bogotá en el que afirma que el turismo en Bogotá debe ser un sector que se caracterice por el desarrollo de la función social que exige esta actividad, para que su estructura y su concepto en Bogotá, sea una posibilidad real para el ejercicio del derecho a la recreación, el descanso y el aprovechamiento del tiempo libre, por parte de visitantes y residentes. Los desafíos consisten en lograr reconocer las oportunidades que ofrece el turismo para la ciudadanía en materia de fortalecimiento de los valores y las identidades, en la contribución que tiene este sector como una plataforma eficaz para la transformación del territorio, que contribuye en la distribución del ingreso y la riqueza, así como en la apropiación de diferentes grupos sociales y en la construcción de procesos público-privados con enfoques de responsabilidad, inclusión social y disminución de la segregación. (Figueredo Molina, 2012).

4.8. Fuentes secundarias

El Instituto Nicaragüense de Turismo desarrolló un proyecto con el objetivo general de mejorar la competitividad del sector turístico de Nicaragua. El objetivo específico es elevar la calidad de los servicios de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) turísticas, promoviendo la inversión en la capacitación de los empresarios y trabajadores del sector y fortaleciendo su capacidad de asociación e integración a nivel nacional. (Instituto Nicaragüense de Turismo, 2001)

En la Universidad Nueva Granada (2015) se presentó un ensayo con motivo de “exponer como al firmar el acuerdo de paz entre el Gobierno Colombiano y la guerrilla de las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (Farc), se simbolizaría no solamente un territorio libre de presencia paramilitar y guerrillera sino también un territorio libre de violencia, con ello se espera que los turistas pierdan el miedo a visitar el país, podría atribuírsele al turismo la transformación del país.

El turismo es la pieza fundamental de cualquier industria en crecimiento, la firma de un acuerdo de paz traerá grandes beneficios a la economía del país y especialmente al turismo, generando reactivación en la actividad económica, el empleo, las oportunidades y también sería un factor de bienestar, prosperidad y sin duda alguna sería una herramienta muy potente para disminuir la pobreza en Colombia.” (Barrantes Bustos, 2015).

5. Resultados y discusión

A partir del objetivo general de este trabajo de fortalecimiento (Analizar la situación actual de la empresa Alas del Mundo, así como su funcionamiento a nivel administrativo con el fin de establecer los puntos a fortalecer y con base a ello establecer planes de acción que sean la base de un proceso de consolidación y de obtención de mejores resultados en sus actividades dentro del mercado.) se siguió la metodología CARIBE con el fin de hacer un diagnóstico preciso de la empresa en cuestión y determinar las principales falencias para obtener soluciones que sean aplicables a la falencia principal y a las que se desprenden de ella como se determinó en el análisis efectuado por medio de herramientas como la espina de pescado y el diagrama de Pareto.

Posteriormente se utilizaron las conclusiones de estas herramientas para empezar con el proceso de priorización de debilidades y de sugerencia de propuestas a cada una de ellas. Se efectuó una revisión de los aspectos generales de la empresa y un análisis financiero. Las conclusiones de cada uno de estos puntos es lo que al final conformó el plan de mejoramiento total. A lo largo de cada punto se podrá evidenciar el resultado de cada procedimiento.

5.1. Propuesta de proyecto de fortalecimiento empresarial.

Desde este momento se empezará a apreciar punto a punto el proceso mediante el cual se desarrollaron las sugerencias que conformaron el plan de fortalecimiento empresarial; por supuesto, este documento es una guía que comprende elementos investigativos, analíticos y propositivos y que va de lo más general a lo más específico, ahondando en cada elemento constitutivo de ALAS DEL MUNDO, y haciéndole un diagnóstico tan efectivo que arroje con claridad las debilidades principales y las secundarias y con ello se ofrezcan soluciones sugeridas, que, se espera sean aceptadas y complementadas por la empresa para volver a ALAS DEL MUNDO un caso de éxito.

5.2. Diagnóstico de puntos centrales con base en la metodología CARIBE.

La propuesta de fortalecimiento se realizó en base a la metodología CARIBE (Murcia, 2014) y se complementó en cada paso con otros autores cuando fue preciso hacerlo. Según los lineamientos de la metodología base se deben determinar los puntos críticos tanto positivos como negativos de ALAS DEL MUNDO para proceder a ofrecer soluciones innovadoras y efectivas. Para ello se siguió un proceso que involucró generar una visión holística de la empresa, investigar sus factores externos, auditar su proceso de comercialización, analizar

sus factores internos y priorizar debilidades apoyándose en matrices DOFA, SICREAEMPRESA, PARETO, entre otras.

5.2.1. Sistema y enfoque holístico de la empresa

Antes de proceder a revisar el proceso y los resultados de cada uno de los objetivos, realizará un “cuadro de sistema empresarial” que evidenciará las generalidades de la empresa. (Ver cuadro 1)

Tal como lo indica la metodología CARIBE, se planteó para ALAS DEL MUNDO un cuadro en base al enfoque holístico para analizarla como un sistema; de esta manera se pudo establecer de forma muy general como es y cómo debería ser la coordinación de funciones entre dependencias internas y de estas con el entorno (Murcia, 2014). La elaboración de este cuadro permitió obtener un primer esquema de la empresa y de este partir proceder a las siguientes etapas.

Este esquema se realizó con base en la actualidad de Alas del Mundo; por ello, es preciso anotar que con referencia a las **ENTRADAS**, la empresa cuenta con dos propietarios que se distribuyen los cargos directivos, uno con la gerencia general y el otro con la gerencia comercial. Respecto al personal, hay 4 funcionarios que cumplen labores administrativas y operativas, puesto que reciben la solicitud de cada cliente, la procesan y entregan, asumiendo los procedimientos que esto conlleva. Los clientes de la empresa se dividen en dos grandes grupos: individuales y grupales, la diferencia se explicará más adelante en el análisis del proceso de comercialización.

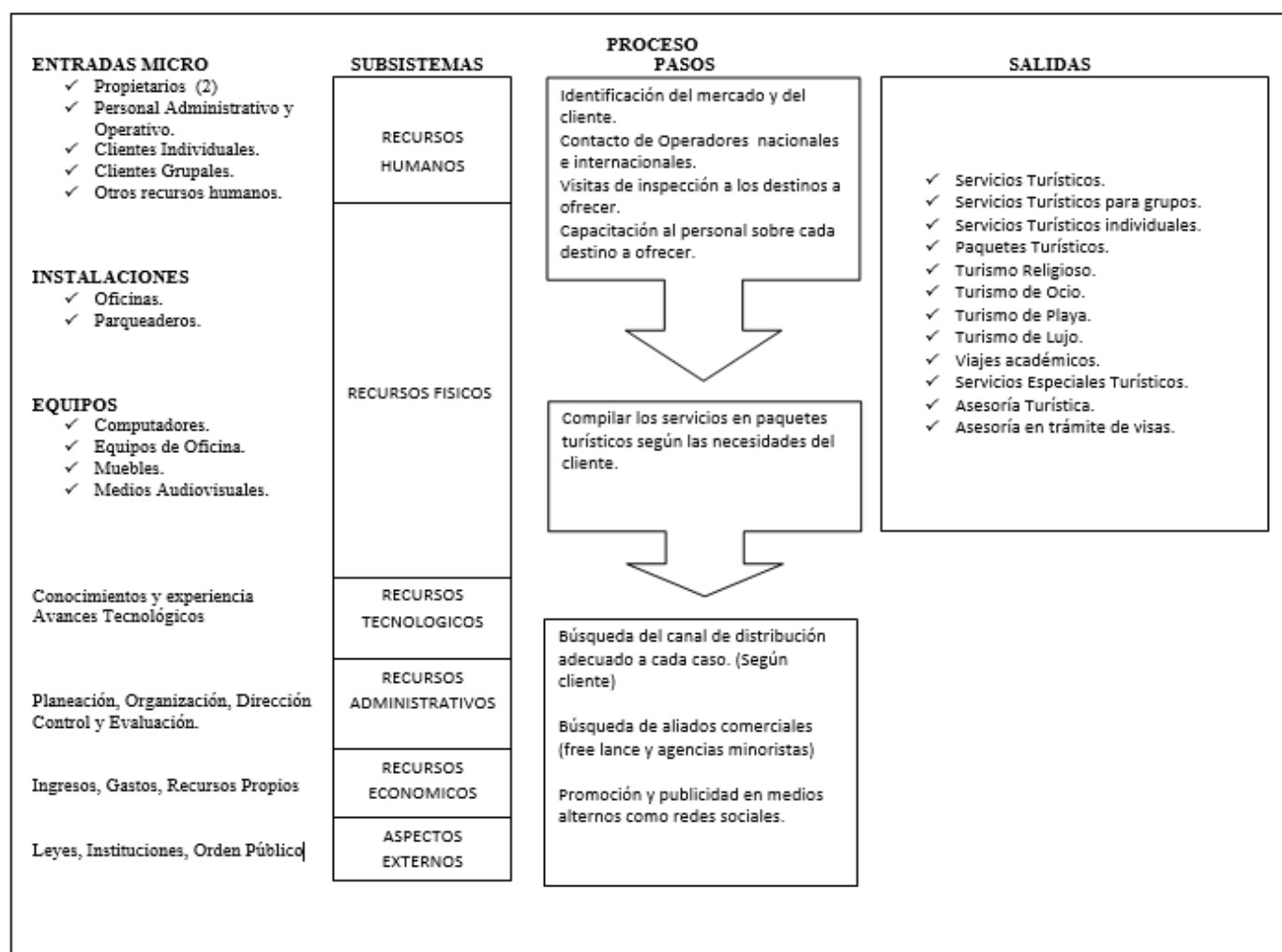
Las instalaciones de la empresa hasta el momento han sido óptimas para el mercado que ha abarcado estos cinco años; sin embargo, a medida que va incursionando

en nuevos mercados y por ende requiriendo más personal y más atención al cliente se hace evidente la falta de: oficinas más amplias, salas de reuniones y bodegas, que permitan organizar adecuadamente el material y equipos y generar espacios cómodos y amplios para los integrantes de la empresa y sus clientes/proveedores. En otros recursos humanos puede referirse el personal externo que está involucrado en la empresa como por ejemplo personal de documentación, de contabilidad o de ventas (free lance).

Se refiere que la empresa cuenta con instalaciones físicas como oficina y parqueaderos; operativamente cuenta con computadores, equipo de oficina (impresoras, escáner, celular empresarial), muebles y medios audiovisuales.

En la sección **PASOS DEL PROCESO** dónde se analizó la interacción entre las entradas y las salidas para determinar el proceso actual de ALAS DEL MUNDO para obtener los servicios que lleva a sus clientes y se puede concluir, de momento, que su proceso ha sido efectivo para el nicho de mercado específico que viene atendiendo durante años pero que si se tiene en cuenta que “todo sistema pierde paulatinamente su capacidad o avanza hacia su desaparición si no se renueva” (Murcia, 2014) es posible que su proceso de comercialización esté apto para recibir reformar y cambios que lo hagan más dinámico e innovador; especialmente, si se tiene en cuenta como se ha visto anteriormente en la introducción al mercado en el que navega esta compañía, que, los cambios son acelerados e incluir procesos innovadores en un ámbito como este puede ser clave no sólo para su subsistencia sino para sobresalir y liderar mercado.

Cuadro 1. Sistema empresarial de ALAS DEL MUNDO SAS.



Fuente: Auditoría Administrativa con base en la innovación organizacional. Héctor Murcia. Bogotá. 2014. Ediciones de la U.

5.2.2. Análisis de aspectos externos

Para generar un plan de fortalecimiento integral que sea aplicable y comprobable, no basta sólo con analizar la empresa como un sistema interno; según la metodología CARIBE es preciso estudiar los aspectos externos que pueden representar limitaciones o por el contrario integrarse de forma positiva con el ambiente empresarial generando mejores resultados.

Este análisis se realizó complementando la metodología trabajada con el análisis PEST (político, económico, social, tecnológico), en el cuál se estudian los factores que afectan a una empresa del más general al más específico, entendiendo que “El carácter dinámico del entorno hace conveniente estudiarlo no sólo en el momento presente sino también en el futuro, debido a que los factores varían a lo largo del tiempo y a que es principalmente a largo plazo cuando se hacen notar estas influencias en la empresa.” (Bueno Campos, 1995).

Los factores que en este caso se estudiaron e investigaron fueron: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal, entendiéndolos como dimensiones del entorno que impactan el desempeño de la organización.

5.2.2.1. Dimensión política

En Colombia, el sector turístico es regulado por el Ministerio de Industria y Comercio y apoyado por entidades como FONTUR (Fondo Nacional del Turismo) a nivel público y por ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) a nivel privado; sin embargo, es el Ministerio el que imparte la legislación para los prestadores de servicios turísticos. En el año 2011 se hizo pública una cartilla de Políticas para el sector turístico en el marco del proyecto de Calidad y Desarrollo Sostenible, dichas políticas son de fácil acceso y reposan en la página web del Ministerio. (MINCIT, 2011-2016)

Este pliego de políticas incluye la reglamentación para el turismo gastronómico, turismo de playa, ecoturismo, turismo social, entre otros. Sin embargo, aunque todos representan o pueden llegar a representar importancia para ALAS DEL MUNDO según el cliente y el mercado al que dirija sus esfuerzos, los más representativos en la actualidad son:

- **Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial.**

Política desarrollada en el año 2009 bajo el período del entonces ministro Luis Guillermo Plata y su equipo de trabajo que se justificó en “Mejorar la competitividad turística de Colombia, a través de estrategias conjuntas de gestión que involucren a todos los actores del sector, que fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor y que permitan posicionar al país como un destino turístico de clase mundial.”(Bravo y Pérez, 2009). La relación con la empresa analizada radica en que al estar en capacidad de realizar tanto turismo emisor como receptor, tiene la tarea de participar activamente en estos procesos de mejoramiento del sector y además puede beneficiarse de ello en el alcance del mercado al que se dirige.

- **Plan Indicativo de formación en Turismo.** Política desarrollada en el año 2009

bajo el período del entonces ministro Luis Guillermo Plata y su equipo de trabajo que se justificó en “Desarrollar un sistema de gerenciamiento de la formación del recurso humano para el turismo en el que participen de manera práctica y con corresponsabilidad, los sectores educativo, empresarial y público.”(MINCIT, 2009). La relación de estos lineamientos es clara y no es sólo con ALAS DEL MUNDO; esta formación aplica para todos los prestadores de servicios turísticos del país que buscan la excelencia y un alto nivel de competitividad.

- **Plan sectorial de Turismo “Turismo para la construcción de la Paz 2014-**

2018”. Este es el último de los lineamientos planteados y está directamente relacionado con los recientes sucesos socio-políticos del país, entre los que se encuentra el proceso de paz con la guerrilla de las FARC, proceso que sin duda

regresará al mapa turístico de Colombia y del mundo regiones que han estado vetadas por muchos años. Es un hecho que el turismo, tal como se ilustró en la introducción de este documento, es una poderosa herramienta para fortalecer el resurgimiento de estas áreas y contribuir de manera activa en su crecimiento social, económico y cultural generando empleo y condiciones de vida superiores. En este sentido, es importante que la empresa participe activamente en las capacitaciones y siga la información que circule al respecto para estar en capacidad de afrontar los restos de esta nueva situación en el país.

- **Política de calidad turística.** Política desarrollada en el año 2015, en el período de la ministra Cecilia Álvarez y su equipo de trabajo que refiere: “este esfuerzo de fortalecer la calidad turística de Colombia para llegar a ser un destino turístico que compita eficientemente en los mercados...” (MINCIT, 2016). Es una política que da continuidad a la de competitividad planteada en 2009 y que al buscar el posicionamiento de Colombia como destino turístico en el mundo, trata de impactar a las agencias de viajes que estén en condiciones que dar fuerza a este proyecto; entre ellas está ALAS DEL MUNDO con su capacidad de ejercer y fortalecer el turismo receptivo.
- **Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la ley general del turismo y se dictan otras disposiciones:** Esta ley publicada en julio de 1996 y modificada en julio de 2012 en la ley 1558 que “tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando

el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.” Esta ley indica las generalidades del turismo en todos los aspectos que le conciernen y cobija a todos los participantes del sector, entre ellos, ALAS DEL MUNDO. Es una ley diseñada para dar especial protección al sector teniendo en cuenta su importancia para el desarrollo del país. (Alcaldía de Bogotá, 1996 y 2012 – Publicado por el diario oficial ediciones 42845 y 48487)

- **Normas Técnicas Sectoriales de Turismo:** Las normas técnicas sectoriales son manuales de calidad y desarrollo sostenible, dentro de las de turismo existen NTS para establecimientos gastronómicos, tiempo compartido, alojamiento y hospedaje, turismo sostenible, guías de turismo y agencias de viaje (MinCIT, 2011 a 2015); siendo esta última clasificación la que aplica directamente a ALAS DEL MUNDO, en ella se encuentran 15 clasificaciones más aplicadas a las agencias de viaje. Es importante anotar que actualmente la empresa no tiene implementada ninguna de ellas y que este hecho será tenido en cuenta de manera prioritaria en el desarrollo del plan de fortalecimiento. (el análisis de las normas específicas que corresponden a la empresa se encuentra detallado en el numeral [5.2.5. Revisión normas de calidad de este documento](#))
- **Visión 2020:** Plan sectorial de Turismo desarrollado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación en 2011, que proyecta que para el año 2020 el turismo en Colombia como una de las más importantes fuentes de empleo, desarrollo económico y redistribución de

ingreso. Refiere “Colombia habrá definido unos productos básicos en los que recogerá toda su oferta turística nacional. Las regiones se habrán especializado en ofertas con altos niveles de diferenciación y los municipios se habrán comprometido en programas de mejoramiento en diferentes frentes teniendo como objetivo la competitividad de sus productos turísticos.” (Gutierrez Ccoscco y De Olave, 2009). Esta proyección involucra a todos los agentes activos dentro de la industria turística, es por ello que es un elemento que hará parte de los planes de acción a sugerir en el desarrollo del plan de mejoramiento.

- **CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3397: Política Sectorial de Turismo.** Lineamientos para el desarrollo de una política integral para el desarrollo del sector turismo, aprobados en 2005 que refieren “Colombia posee una gran diversidad de atractivos naturales y culturales. No obstante, no se ha posicionado en el extranjero como un destino turístico. Se espera que esta actividad para el bicentenario de la nación, sea uno de los principales sectores de la actividad económica nacional. Para lograr este objetivo, se requiere del concurso de los sectores privado y público, nacional y regional.” (Fontur, 2005). Se tendrán en cuenta para el desarrollo del plan de fortalecimiento todos los lineamientos de este tipo que estén orientados a la mejora del sector y de sus actores dentro de la industria.

5.2.2.2. Dimensión económica

La evolución de la economía del país y el movimiento de todas sus variables, es un factor que afecta a cualquier empresa bien sea positiva o negativamente. Bajo

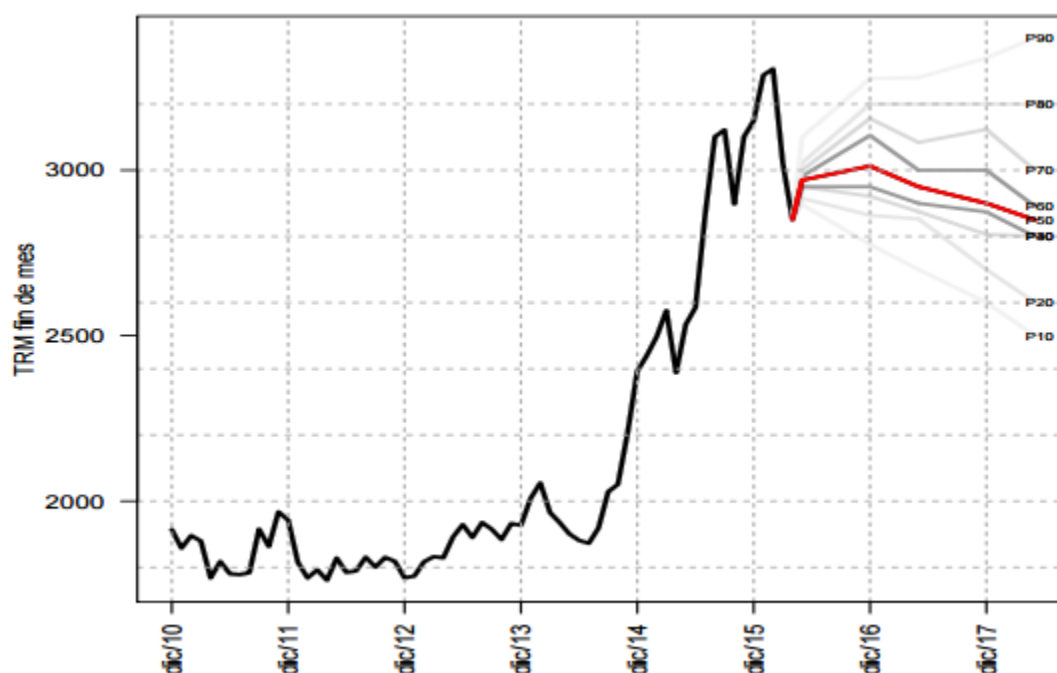
esta premisa se analizará la incidencia de la actualidad económica del país en ALAS DEL MUNDO.

ALAS DEL MUNDO, es una empresa que se ha especializado en destinos internacionales como Israel, Egipto, Turquía, Europa y México pero que a su vez, tiene acuerdos comerciales dentro de Colombia que le permite tener una oferta variada en los destinos turísticos por excelencia (Costa caribe, Amazonas, Eje Cafetero, entre otros.) Teniendo en cuenta este planteamiento se destaca que para esta empresa como para casi la mayoría del sector en el país, el alza del dólar que se presentó en 2015, partiendo de un precio promedio de 1.800 pesos llegando casi a los 3.400 pesos, representó un aumento en el precio final de los paquetes turísticos internacionales de un 25% aproximadamente (según refiere la gerencia comercial de la empresa), todo ello porque tanto operadores internacionales como aerolíneas manejan sus costos en esta moneda.

A comienzos de 2015 el director ejecutivo de L'Alianza (organización que agrupa a 49 agencias de viajes en el país) aseguró que la volatilidad del dólar desestimuló el turismo emisor y generó bajas en las ventas. (Diario el Tiempo, 2015), información que ha sido ampliamente discutida en eventos, foros, ruedas de negocio y demás eventos organizados en el sector; incluso, desde esta declaración hasta la actualidad se ha evidenciado por parte del equipo de mercadeo de ALAS DEL MUNDO, un incremento en la oferta de paquetes turísticos a destinos nacionales a través de precios promocionales a los que muchas agencias no logran llegar para tener utilidad, al punto incluso de desaparecer, especialmente las que basaban sus ventas en paquetes internacionales, producto que estuvo estancado durante varios meses.

En mayo de este año tras cumplirse la condición que había fijado el gobierno de que la TRM superará el promedio del dólar en 3% respecto a las últimas 20 jornadas (situación que sucedió el día jueves 19 de mayo de 2016), el mismo, anunció que intervendría la escalada del dólar a través de la venta de dólares en el mercado de grandes inversionistas (BluRadio, 2016); sin embargo, se completa ya un año en el que la moneda estadounidense se mueve en la barrera de los 3.000 pesos. En el gráfico 1 se observa el movimiento histórico de la TRM en el país y las proyecciones para el año 2017 realizadas por el Banco de la República.

Gráfico 1 Histórico y expectativas TRM en Colombia



Fuente: Cálculos Banco de la República Reporte encuesta de expectativas de expertos económicos (EME)

Dadas estas condiciones en la actualidad, en lo que respecta al turismo emisor (una de las más grandes fortalezas de la empresa) el aspecto cambiario es una gran limitación para efectuar ventas en los mercados y con los paquetes que ha acostumbrado

hacerlo en los últimos períodos y esto se ve claramente reflejado en su rendimiento, puesto que, como se evidenciará en el análisis financiero se presentó una reducción considerable en los ingresos del último año (Ver Análisis Financiero).

Sin embargo, como se mencionó al inicio de este numeral, el turismo es un mercado tan amplío y tan versátil que si por un lado se ve afectado por el comportamiento de la divisa, por otro, abre un panorama muy positivo para el turismo receptivo y local. Paula Cortés, presidenta de ANATO afirmó que “... las agencias receptoras (que venden a Colombia como destino) han aumentado sus ventas en 25 por ciento. De las 5.580 agencias que pertenecen a Anato, 40 por ciento están especializadas en paquetes al exterior.

Entre las estrategias, dijo Cortés, está el cambio de ‘chip’ de muchas agencias que ahora venden destinos nacionales y paquetes al exterior a precios atractivos, donde la rentabilidad la genere el volumen de ventas...” (El Tiempo, 2016). Se puede concluir que el movimiento del turismo local ha aumentado (tanto por visitas de pasajeros extranjeros como por turismo local); esto es un fenómeno destacable que se tendrá en cuenta en el desarrollo de estrategias y planes de acción para el plan de fortalecimiento.

Por último es importante considerar que el gobierno nacional ha apostado desde su posición a incentivar el número de visitantes extranjeros al país, por lo cual, los eximió del pago de IVA en los paquetes turísticos en Colombia; medida que beneficiará tanto a turistas como a agencias de viaje (El tiempo, 2016).

Como conclusión al respecto, es destacable como la situación económica externa y específicamente una variable en particular (en este caso la variación del dólar) puede generar movimientos bruscos en las tendencias y preferencias del mercado, para

ALAS DEL MUNDO, como empresa principalmente emisora genera un gran impacto y la obliga a buscar rápidas alternativas para no ver afectado su rendimiento (ingresos por ventas).

5.2.2.3. Dimensión Socio – Cultural

Analizando la dimensión socio-cultural, es posible rescatar un elemento que prima ante los demás en el cambiante entorno del turismo: la exención del visado Schengen para los colombianos. Este hecho, gestionado por el gobierno nacional bajo el mandato de Juan Manuel Santos, que fue aprobado por la comisión del parlamento europeo y entró en vigencia en diciembre del 2015, abrió el camino para que miles de colombianos viajen con mayor facilidad al continente europeo con fines turísticos y ha disparado en un 20% los viajes hacia este destino con relación a periodos anteriores y a pesar del incremento del dólar. (Reportur, 2016).

Por otra parte, los positivos cambios en el entorno del país y los esfuerzos realizados por las entidades relacionadas con el Ministerio de Cultura, Industria y Comercio han aumentado la confianza de los pasajeros extranjeros por visitar Colombia, según cifras de MIGRACIÓN COLOMBIA respecto a este tema “al país en 2015 llegaron 2.384.899 visitantes extranjeros, lo que representó un incremento del 16,2% con respecto a 2014.... En su mayoría los turistas internacionales que llegaron al país provenían de Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, México, Brasil, Perú, Argentina, España, Chile y Alemania.” (Reportur, 2016).

Por último, cabe resaltar que el gobierno ha hecho esfuerzos para fortalecer la confianza inversionista también en el sector turístico por medio de exenciones tributarias y la promoción del país como un lugar de turismo de negocios, hecho que, como

consecuencia genera mejor calidad en la prestación del servicio, aumento de empleos formales (232.000 nuevos empleos), integración de las regiones y buen servicio. “En los últimos cinco años, 170 nuevos hoteles se han asentado en las grandes ciudades y en poblaciones intermedias del país. “Estamos apareciendo en el mapa de las grandes cadenas del mundo con este mensaje: Colombia es un país seguro, con oferta turística y de negocios”, explicó Cecilia Álvarez-Correa, ministra de Comercio, Industria y Turismo.”(El tiempo, 2015).

5.2.2.4. Dimensión tecnológica

Hoy en día es posible afirmar que no hay ningún sector de la economía que no tenga relación con las nuevas tecnologías, y el turismo por supuesto no es la excepción. “Dos hechos permiten pensar en una estrecha interrelación entre la industria turística y la informática, por un lado el hecho del que el turismo al ser la primera industria mundial se convierte, potencialmente en el principal cliente de la industria informática, y por otro lado el hecho de que la información está en los mismos cimientos de la industria turística.”

(Lacramioara, 2007)

El turismo y la informática son dos sectores que por su naturaleza adaptable van de la mano y hoy día incluso es posible afirmar que la empresa o negocio turístico que no se compenetre con la tecnología está condenado a la desaparición. Cada vez más hay empresas que ofrecen sus servicios únicamente por este medio (Despergar, Al mundo, AirB&B, Booking, entre otras) y la adaptabilidad es una cuestión de supervivencia.

El turista de esta época, teniendo acceso a la información del destino que quiere visitar, requisitos, clima, gastronomía, hoteles, tiquetes aéreos, etc., encuentra en internet la facilidad de adquirir de manera directa sus servicios; es por ello que muchas

agencias de viaje han integrado buscadores en sus plataformas para que el cliente pueda encontrar toda esta información de manera rápida pero además cuente con la seguridad que la agencia de viajes otorga a su pago y su viaje en general.

El integrar todas estas herramientas con las plataformas actuales de la empresa y además buscar nuevas maneras de aprovecharlas a través de la inversión y la investigación del desarrollo de las mismas, son elementos importantes a tener en cuenta en el desarrollo del plan de mejoramiento.

5.2.2.5. Dimensión ecológica

La conciencia ecológica es un aspecto que está en aumento; es por ello que, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha implementado el SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO mediante la resolución 1555 de 2005 en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (MinAmbiente). La obtención de este sello es completamente voluntaria pero, no sólo contribuye con la conservación del medio ambiente, sino que representa una imagen de confianza para el cliente.

En el sector turístico ya varios hoteles lo han implementado como el Sonesta Bogotá, Bogotá Virrey, Medellín Royal, Hotel Royal Park Metrohotel, entre otros (MinAmbiente) a través de políticas de cuidado de agua y energía. (MinAmbiente)

Por otra parte, está la NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA que tiene como objeto conformar la Unidad Sectorial de Normalización en Sostenibilidad Turística, tanto para destinos como para prestadores de servicios, con el fin de proponer normas que promuevan prácticas sostenibles. Dicha norma especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica aplicables a los destinos turísticos

colombianos (Fontur, 2006). Para la renovación del registro nacional de turismo del año 2017, esta norma será de obligatorio cumplimiento por ello, implementar esta norma técnica sectorial debe hacer parte inamovible del plan de fortalecimiento (Ver CÓMO – CÓMO)

5.2.2.6. Dimensión Legal.

La regulación legal para las empresas de turismo como Alas del Mundo se basa en tres consideraciones:

La primera: La obligatoriedad de inscribirse en el REGISTRO NACIONAL DE TURISMO como prestadores de servicios turísticos, tal como lo dice el artículo 62 de la ley 300 de 1996, modificado por el artículo 12 de la ley 1101 de 2006 en el numeral 1-2. Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras. Decreto 502 de 1997 y Decreto 53 de 2002 (Publicado por la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia). La renovación anual de este documento garantiza la legalidad de todos los servicios que presta ALAS DEL MUNDO y es garantía para propietarios, empleados, proveedores y clientes.

La segunda: La matrícula mercantil obligatoria para todo establecimiento de negocio “que certifica la existencia y la constitución de las empresas y de los negocios. Es uno de los requisitos exigidos para el funcionamiento de todo establecimiento comercial y de toda empresa.

Según el Código de Comercio, artículo 26: Por disposición legal, los comerciantes, sean personas naturales o jurídicas, están obligadas a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio y matricular allí mismo su empresa o negocio. La matrícula se debe renovar anualmente, dentro de los tres primeros meses del año. En

caso de no ejercer actividad comercial alguna, debe cancelar su Matrícula Mercantil. (Publicado por Gerencie en 2011)

La tercera: Poseer un REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO – RUT – “El Registro Único Tributario -RUT- constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.” (DIAN)

El decreto 2438 de 2010 considerando “Que mediante Decreto 053 de 2002, el Gobierno Nacional reglamentó la prestación de los servicios turísticos de las agencias de viajes, con el objetivo de proteger los derechos de los usuarios.”, y “Que se hace necesario actualizar las reglas que rigen las relaciones entre las agencias de viajes y los usuarios, así como regular algunos aspectos no previstos en el Decreto 053 de 2002, para efectos de las facultades de control que sobre tales prestadores de servicios turísticos asignó la ley al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos” específica las obligaciones que tienen las agencias de viaje con el usuario final, se refiere a la información que se debe entregar, los soportes, asesorías, restricciones y demás condiciones inherentes al viaje que se adquirió. (Alcaldía de Bogotá, 2010 – Publicado por su diario oficial versión digital)

Por último, en el decreto 1036 del 10 de marzo de 2007 se establecen las contribuciones tributarias que se aportan en el sector turístico para la promoción y competitividad del mismo. En este decreto se discrimina la contribución para hoteles, prestadores

de servicios de transporte, agencias de viaje (2.5 por mil de los ingresos operacionales, entendiéndose como tales los ingresos que queden una vez deducidos los pagos a los proveedores turísticos), agencias de representación, etc. (Plata, 2007).

A continuación en el cuadro 2 se resumen los aspectos externos de la empresa (oportunidades, amenazas) analizados previamente; se marcan de forma positiva los aspectos o elementos del entorno con los que cuenta la empresa y de forma negativa con los que no cuenta o no ha implementado a su favor.

Cuadro 2. Lista de chequeo de aspectos externos ALAS DEL MUNDO SAS.

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS EXTERNOS POLITICOS		
Tiene implementada la política de Calidad Turística de diciembre 2009 y actualizada en abril de 2015.		x
Se ha acogido al Plan indicativo de formación turística existente desde 2009.		x
Se ha capacitado para hacer parte del Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018.		x
Se acoge a lo establecido en la ley 300 de 1996.	x	
Tiene implementadas las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo.		x
Se acoge a la VISIÓN 2020		x
Sigue lo establecido en la política aprobada por CONPES 3397 de 2005.	x	
ASPECTOS EXTERNOS ECONOMICOS		
Aumento de la Divisa (Dólar).		x
Aumento de la confianza inversionista.	x	
Apertura del mercado.	x	
Libre competencia.	x	
Genera divisas con su actividad comercial.	x	
Exención de IVA a turistas extranjeros.	x	
ASPECTOS EXTERNOS SOCIO - CULTURALES		
Exención visado Schengen para colombianos	x	
Variedad de mercado	x	
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLOGICOS		
Plataformas tecnológicas		x
Fácil acceso a la tecnología	x	

Incremento de competidores con plataforma WEB		x
ASPECTOS EXTERNOS ECOLOGICOS		
Política de desarrollo sostenible		x
Incentivos para implementación de políticas ambientales.	x	
Tiene implementada la NTS de turismo sostenible.		x
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES		
Registro nacional de turismo	x	
Cámara de comercio de Bogotá	x	
Registro único tributario RUT	x	

Fuente: Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

En esta lista de chequeo de aspectos externos se detectaron catorce (14) oportunidades y diez (10) amenazas en seis aspectos del entorno analizados; esto indica que su entorno es más favorable que desfavorable y que hay elementos que pueden tomarse para el diseño de planes de acción en el plan de fortalecimiento como lo son el incremento y acceso a herramientas tecnológicas, la exención del visado Schengen para colombianos, la posibilidad que tiene de generar divisas como agencia de viajes de turismo emisor y receptor y como elemento fundamental la gran variedad de políticas, normas y lineamientos que regulan y formalizan el turismo; que hasta el momento según indican los propietarios no se han implementado y que puede constituir un problema a futuro; por lo anterior, estos factores sobresalen y serán tomados en cuenta en los planes de acción. (Ver: CÓMO – CÓMO)

5.2.3. Análisis de aspectos internos

Posteriormente, con el fin de cumplir el segundo objetivo específico (Realizar un diagnóstico para identificar los aspectos internos a nivel físico, económico, social, jurídico, informático, ambiental y administrativo con el fin de establecer fortalezas y debilidades).se utilizaron herramientas como el DOFA y el SICREAEMPRESA, de tal manera que para este punto del proceso, ya era un poco más claro, por un lado las debilidades más importantes de la compañía y por otro cuál podría ser un buen punto de partida para el fortalecimiento que se busca proponer para la misma.

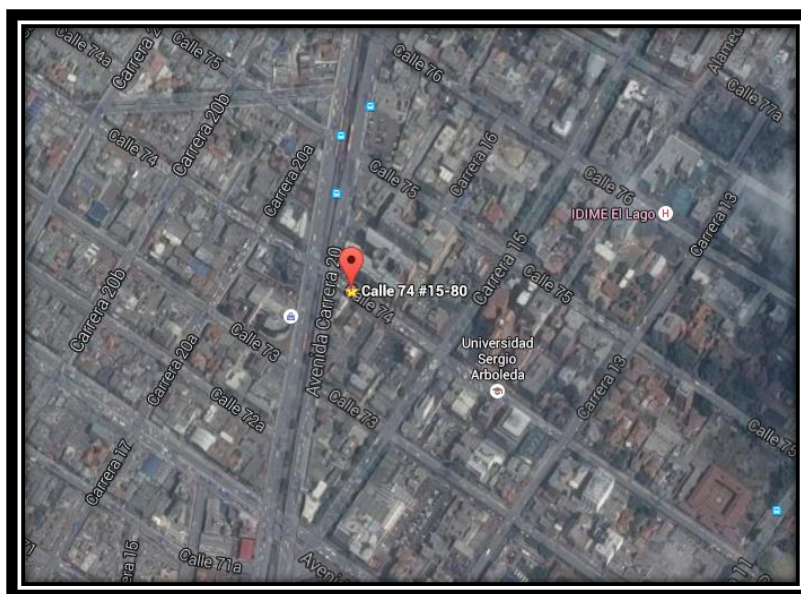
Analizado y estudiado completamente el entorno de la empresa, es tiempo de analizar la empresa desde dentro, tal como lo indica la metodología CARIBE apoyados en listas de chequeo para un análisis más claro.

5.2.3.1 Aspectos físicos

La empresa fue creada inicialmente sin un domicilio físico según relato de sus propietarios, sin embargo, transcurrido un año se ubicaron en una oficina de 17mts², con una muy buena ubicación en la Calle 74 # 15 – 80 Interior 2 Oficina 219 en el edificio Osaka Trade Center, cerca de las universidades Sergio Arboleda, Pedagógica y Santo Tomás, el centro comercial Avenida Chile, la zona financiera de la ciudad y algunos hoteles de importantes cadenas hoteleras. El edificio tiene parqueaderos para propietarios y visitantes, para estos últimos hay un descuento en la tarifa si comprueban haber estado en alguna de las oficinas con un sello o firma, beneficio importante para los pasajeros que visitan las instalaciones.

Además está cerca de la avenida Caracas y la carrera 15. Es decir, es una oficina estratégicamente ubicada con beneficios en temas de transporte, acceso, trámites bancarios y en general una zona comfortable tanto para los integrantes de la empresa como para sus visitantes. En la figura 3 se puede observar la ubicación de la compañía.

Figura 1. Ubicación geográfica ALAS DEL MUNDO



Fuente: Google Maps. Vista aérea de la ubicación de ALAS DEL MUNDO.

La oficina está dividida en dos grandes espacios; en uno de ellos funciona una dependencia de la empresa especializada en el manejo de grupos académicos llamada “CARIATIDES” y en el otro se encuentran dos escritorios y un mueble grande donde se almacena la papelería, cámaras, volantes, papel reciclable, etc. Se cuenta con dos estantes donde se tienen ubicados libros y carpetas con la información histórica de la empresa. Toda la oficina está decorada con elementos alusivos al turismo y a los grupos de viajeros más exitosos a través del tiempo.

Además cuenta con una caja fuerte y dos cajas menores que se emplean para el resguardo de dinero y documentos de los pasajeros. Adicionalmente tiene un espacio exclusivo de publicidad y un tazón de dulces para los visitantes.

Como puntos débiles debe referirse la falta de espacio para las nuevas personas que están integrando la empresa, falta una recepción para atender a los

visitantes, no se tiene sala de juntas o reuniones, los documentos contables y registros históricos no están cronológicamente archivados.

No cuenta con vehículos propiedad de la empresa ni con sedes adicionales en otro punto de la ciudad o del país. Tampoco tiene bodegas en las cuales almacenar materiales de gran tamaño que no son de uso frecuente como pendones, equipos fuera de uso o material exclusivo de los viajes.

También se debe considerar que la empresa tiene equipos para la reproducción de la información en presentaciones formales, una impresora conectada en red y un equipo por cada persona que labora en la empresa, no obstante, hay programas de manejo de información que importante que sólo están instalados en uno de los equipos, hay información contable alojada sólo el equipo de la persona que la maneja, algunos computadores no corresponden al nivel requerido y no se cuenta con un sistema de clientes ni de facturación eficiente.

5.2.3.2. Aspectos económicos y financieros.

ALAS DEL MUNDO se formó con un capital de \$5.000.000 (cinco millones de pesos) en septiembre de 2011; desde entonces y hasta la fecha no ha tenido que solicitar créditos y ha funcionado con recursos propios. Sin embargo, si ha contado con el apoyo de una de sus empresas aliadas de emisión de tiquetes aéreos que le ha brindado facilidades de pagos a plazos.

Tiene su contabilidad muy organizada y respaldada con recibos de caja y facturas de venta; todos los cruces contables de sus cuentas en los bancos Bancolombia y

CorpBanca con los pagos de la tarjeta empresarial están justificados y se entregan al contador a final de mes para su registro.

Los impuestos ReteFuente y ReteIca están al día y respaldados con las facturas otorgadas por la Dirección Nacional de Aduanas Nacionales (DIAN).

En los casos en que por fuerza mayor hay pasajeros que no han llevado a cabo su viaje, se han efectuado las respectivas devoluciones.

Toda esta información está reflejada en los balances que se encontrarán con detalle más adelante.

Para el futuro, se espera adquirir una oficina de mayor tamaño mediante un proceso de Leasing, los estudios previos para este proyecto ya están en marcha con algunas entidades bancarias.

El contador de ALAS DEL MUNDO, hace las veces de revisor fiscal y controla que no haya movimientos inadecuados del dinero, los propietarios y nómina reciben su pago a través de la cuenta madre de la empresa tanto de salario como de comisiones respectivas.

Los gastos mensuales de la empresa son alrededor de \$9.000.000 comprendidos en salarios, servicios (energía, líneas telefónicas, servicio de internet, líneas móviles corporativas) papelería diaria, administración, parafiscales de ley, mantenimiento y aseo. Por lo general, se presupuesta que las salidas de grupo cubran los gastos de 2 o 3 meses; no obstante, cuando no es posible concretar salidas grupales, la empresa recurre a la venta directa y a compensar de a poco los gastos; situación que no es estable y que genera déficit en la empresa.

Es posible concluir que no concretar grupos por varios meses consecutivos genera complicaciones económicas y la empresa no tiene un plan de contingencia sólido para enfrentar esta posible situación.

5.2.3.3. Aspectos sociales.

ALAS DEL MUNDO es una agencia de viajes; su política es cumplir los sueños de la gente y su responsabilidad social es altísima. Sus propietarios son muy enfáticos en la responsabilidad que debe asumirse con cada uno de los pasajeros durante todo el proceso de venta, desde la llamada inicial, el seguimiento, la asesoría, la compra, el viaje y la postventa el pasajero debe sentirse acompañado siempre por la empresa, es por ello que optan por ALAS DEL MUNDO y no por una empresa en línea; no importa si se trata de una pareja, una familia, un grupo empresarial o un grupo turístico; el enfoque a la atención personalizada no se pierde nunca. Dentro de la empresa se entiende que en un viaje, el pasajero invierte tiempo y dinero y lleva consigo muchas expectativas, por ello es responsabilidad de la agencia cumplirlas, no sólo por cumplirle al pasajero sino por cumplirle al sector.

Debe entenderse que un pasajero inconforme con el servicio de una agencia de viajes, para una próxima ocasión, optará por programar su viaje por sí mismo; esto no es un cliente menos para la empresa, es un cliente menos para el sector de las agencias de viaje, así que, no dejar que se pierda la esencia del negocio es una responsabilidad social que ALAS DEL MUNDO ha asumido con éxito.

La empresa está en capacidad de ofrecer a sus colaboradores crecimiento personal y profesional a través de la realización de viajes, esto se debe a que, en las políticas de la empresa está el enviar a un representante de la misma con los grupos de viajeros

cuando estos superan las 20 personas; es entonces cuando se selecciona a alguno de los integrantes de la empresa para esta labor, otorgando permisos y viáticos para ello. Esto representa un beneficio que pocos sectores ofrecen a sus colaboradores, dado que, es evidente que cada viaje que se realiza representa una ganancia individual en experiencia, conocimiento, cultura y relaciones personales; además de que constituye una valiosa motivación intangible para cada uno de ellos.

Sin embargo, pese a todo ello también es un hecho que la empresa aún tiene una deuda con el crecimiento del sector dentro del país; un 90% de los pasajeros que ha tenido a lo largo de su historia han viajado a destinos internacionales, sólo un 10% a destinos locales. Este punto es evidente en el portafolio expuesto en su página web. En este sentido se puede apreciar una pequeña falencia porque, si bien, como agencia de viajes no está obligada a realizar promoción de destinos nacionales si puede llegar a constituir una obligación tácita.

Como se ha mencionado en referencias anteriores, el gobierno nacional ha llevado a cabo diversas estrategias para promocionar el turismo y para respaldar a las agencias de viaje dado que considera el sector como una de las principales fuerzas económicas del país y un elemento vital para el post conflicto.

Partiendo de esa premisa, es claro que hace falta enfatizar más los destinos nacionales y promoverlos aprovechando que se tiene la confianza y las herramientas para hacerlo y que la coyuntura económica actual no sólo lo permite sino que lo facilita.

5.2.3.4. Aspectos jurídicos.

Jurídicamente, dentro de lo estrictamente exigido por la ley que es el registro mercantil de cámara y comercio (anexo 1), el registro nacional del turismo (anexo 2) y el

Registro Único Tributario –RUT ^(anexo 3) la empresa está en regla y al día, desde su creación hasta la fecha no ha dejado de hacer ninguna de las renovaciones obligatorias.

Como falencia está en primer lugar que la empresa no está afiliada a ANATO (porque no ha contado con el capital para pagar su afiliación), que si bien no es una obligación legal si constituye un organismo que da confianza al cliente final; en segundo lugar no tiene el sello de Calidad Turística ni cuenta con la implementación de la NORMA ISO 9001 y sus derivados relacionados (Normas Técnicas Sectoriales, Norma ISO TC 228, entre otras), aspecto que se analizará con detalle más adelante. ([Ver: Revisión Normas de Calidad](#))

5.2.3.5. Aspectos de información

En cuanto a la información del mercado, es evidente que dentro de los equipos de trabajo que se han conformado en la empresa con el fin de obtener mejores resultados, cada núcleo conoce muy bien el mercado al que se enfoca y el proceso de venta que este requiere; esto incluye factores como: la manera adecuada de abordar un nuevo cliente potencial, los canales correctos de promoción, la inversión adecuada, las características de los programas, etc.

Las limitaciones están dadas en dos grandes sentidos. El primero es que los equipos de trabajo no conocen ni de los mercados que trabajan los demás equipos ni de posibles nuevos nichos que se pueden abordar, hay mucha limitación de la información y poca actualización de las nuevas necesidades del cliente. Por otro lado, en la empresa actualmente trabajan 5 personas. Dos se encargan del mercado del turismo religioso, 3 (incluyendo las dos primeras) del mercado académica y 2 de los clientes individuales y nuevos mercados, adicionalmente hay una persona en condición de practicante que trabaja medio tiempo con el

equipo de nuevos mercados; dada así la situación es evidente que hay dos personas sobrecargadas de trabajo y cuando hay demasiado, el trabajo se redirige al equipo “nuevos mercados” que se ve forzado a postergar su labor.

Adicionalmente, cuando falta uno de los integrantes por fuerza mayor suelen ocurrir errores porque por lo general está pasando que cada persona tiene información que no tienen los demás, no por falta de comunicación sino por falta de tiempo para la socialización.

Falta realizar manuales de funciones y planes de trabajo que se desprendan de este, además generar planes de contingencia y cronogramas internos de trabajo. Por otro lado hay que permitir que cada integrante tenga tiempo de asistir a los múltiples eventos de actualización del mercado que organizan las entidades correspondientes a lo largo del año y planificar reuniones semanales o quincenales en las que se socialice la información y no haya problemas cuando una persona se ausenta.

5.2.3.6. Aspectos ambientales

La empresa es ambientalmente responsable, por un lado no promueve ni comercializa turismo que afecte ni al medio ambiente ni a las especies (como el turismo de caza, por ejemplo). Dentro de la información de todos sus emails corporativos invita al receptor a no imprimir en caso de no ser necesario, procura realizar la verificación de los pagos sólo con el escáner de los Voucher de consignación evitando impresiones innecesarias, almacena la mayor cantidad posible de información de manera digital y reutiliza papelería para uso interno de la empresa.

Por mejorar está la oportunidad de obtener el sello de calidad ambiental que ya tienen muchos en el gremio e incluirlo en su información al cliente no sólo para generar confianza sino conciencia, e incluir tecnologías limpias en su funcionamiento diario. En el cuadro 5 se resume la información presentada y se califica cada aspecto positiva o negativamente.

Cuadro 3. Lista de chequeo de aspectos internos de ALAS DEL MUNDO SAS.

ASPECTOS INTERNOS A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS FÍSICOS		
Oficina propia	x	
Ubicación de la oficina	x	
Material representativo en la empresa	x	
Material y equipo de trabajo	x	
Amplios espacios y bodegas		x
Vehículos		x
ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		
Funciona con recursos propios.	x	
Tiene la contabilidad organizada.	x	
Óptima relación con los bancos	x	
Organización fiscal	x	
Posee créditos de inversión		x
Cuenta siempre con liquidez suficiente para cubrir los gastos operacionales.		x
ASPECTOS INTERNOS SOCIALES		
Responsabilidad social con cliente	x	
Programas acordes con política Pos-Conflicto		x
Motivación personal a empleados	x	
ASPECTOS INTERNOS JURÍDICOS		
Documentos de ley (RUT, Cámara de Comercio y RNT)	x	
Tiene implementadas las normas de calidad aplicables. (NTS e ISO)		x
ASPECTOS INTERNOS INFORMACIÓN		
La información fluye dentro de la empresa.		x

Los empleados conocen la información de sus clientes.	x	
No hay funciones claramente definidas.		x
Comunicación entre áreas		x
ASPECTOS INTERNOS AMBIENTALES		
No venta de Turismo de Caza	x	
Manejo de políticas de reciclaje	x	
Sello de Calidad Ambiental		x
Tecnologías limpias		x

Fuente: Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

En esta lista de chequeo de los aspectos internos se detectaron catorce (14) fortalezas y catorce (11) debilidades en los aspectos relacionados el manejo interno de la empresa; esto indica que se ha dado un buen manejo de los recursos con los que cuenta pero que hay elementos que aunque representan una debilidad pueden ser tratados y mejorados a través de un plan bien direccionado; es por ello, que las debilidades encontradas en este análisis serán tomadas en cuenta para el desarrollo del plan de fortalecimiento sugerido.

5.2.3.7. Aspectos administrativos.

La metodología CARIBE sugiere prestar especial atención a los aspectos administrativos de la empresa estudiada en todas sus etapas (planeación, organización, dirección, coordinación, control, evaluación), porque suele ser allí dónde se hallan las falencias más representativas; para el caso de ALAS DEL MUNDO se seguirá este lineamiento, puesto que se ha apreciado que existe un ambiente externo favorable (14 oportunidades Vs 10 amenazas), así como unas buenas condiciones internas (14 fortalezas Vs 11 debilidades), entonces es posible anticipar que pueden existir falencias en el aspecto administrativo que sean relevantes para el desarrollo del plan de mejoramiento.

Para dar cumplimiento a este procedimiento se efectuó una lista de chequeo con aspectos administrativos sugeridos (Murcia, 2014) y se comparó con los que en efecto posee o no la empresa ALAS DEL MUNDO, se contó para ello con la experiencia laboral en la empresa del autor del proyecto y con la información brindada por el equipo de trabajo de la empresa. El resultado de este análisis se relaciona en el cuadro 6.

En el proceso de PLANEACIÓN, se tuvo en cuenta que la empresa cuenta con planes a corto plazo, puesto que programa sus salidas más importantes de pasajeros en grupo a 12 o 18 meses y direcciona sus esfuerzos a cumplir los mínimos requeridos de pasajeros durante este tiempo, relacionado con esto se aprecia que existen procesos y decisiones participativas; el gerente es consciente de que al asignar tareas diferentes a cada persona del equipo hay decisiones en las que es útil valerse de la experiencia que ha desarrollado cada uno en sus respectivas labores; por otra parte dentro de los lineamientos de la empresa no existe ni se da a conocer al equipo nada relacionado con planes institucionales, metas de ventas ni planes a mediano y largo plazo, esto es consecuencia de que, según la misma empresa lo indica, nunca se ha contado con asesoría en temas de planeación administrativa.

En el proceso de ORGANIZACIÓN, se tuvo en cuenta que a cada persona del equipo se le han asignado tareas y hay una distribución de las mismas, sin embargo, en ocasiones sobrepasan la capacidad de cada uno para desarrollarlas y quedan sin ejecutarse en su totalidad. No se está considerando la importancia de la capacitación constante del equipo ante los cambios del mercado. En términos generales no se cuenta con lineamientos por escrito que el equipo pueda seguir y adaptar a sus labores (los factores se desglosan en el cuadro 4).

En el proceso de DIRECCIÓN se destaca positivamente que hay liderazgo, participación activa del equipo de la empresa y que los planes están dirigidos a las

personas lo que según relata el gerente general ha resultado positivamente tanto en la imagen ante los clientes como ante los empleados; no obstante, en este aspecto tampoco se ha contado con asesoría externa y al existir dos grandes equipos del trabajo dentro de la empresa, uno liderado por el gerente general y otro por la gerente comercial, en ocasiones se han evidenciado diferencias en las maneras de proceder (por ejemplo en los formatos de envío de cotizaciones es el más común), que si bien se corrigen sobre la marcha pueden ocasionar retrasos en la ejecución. Todos los factores analizados se aprecian en el cuadro 4.

En las áreas de COORDINACIÓN y CONTROL se destaca que cada persona controla las funciones del área que se le ha asignado y que hay trabajo en equipo que se evidencia en la redistribución de tareas que suele hacerse cuando alguno no logra culminar sus obligaciones. Por otra parte hace aproximadamente año y medio empezó a consolidarse una base de datos en la que están todos los datos y preferencias de los clientes, así como un control rigurosos de los gastos, egresos, facturación y demás información contable que es auditada mes a mes por el contador, quien además apoya a cada integrante que se lo solicite en cada venta para la realización correcta de recibos o facturas. Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema que consolide toda esta información, tampoco existe una persona responsable de hacer control y seguimiento de la información de los clientes, esto ligado a que la gerencia no impone metas ni objetivos para cada empleado. Todos los factores analizados se aprecian en el cuadro 4.

Por último en el área de EVALUACIÓN se destaca que se viene realizando una ejecución correcta de los planes a corto plazo por un lado y por el otro que, ante el inesperado incremento del dólar que llevó a aplazar y cancelar muchas salidas programadas, se aumentó dentro de la empresa la búsqueda individual de nuevos clientes y se desempeñaron con

éxito tareas imprevistas (como la implementación de nuevos canales de comercialización como lo fueron las redes sociales). Sin embargo, también es necesario destacar que según la misma gerencia, la empresa no cuenta con medidas clara de evaluación ni de metas, ni de inversión ni de planes en general, según indican los propietarios esto se debe a la falta de tiempo para la realización de mecanismos de evaluación, es decir, falta asesoría en este sentido. Todos los factores analizados se aprecian en el cuadro 4.

Cuadro 4. Lista de chequeo aspectos administrativos ALAS DEL MUNDO SAS.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
PLANEACIÓN		
Existencia de Plan Institucional		x
Planes a largo plazo (3 a 10 años)		x
Planes a mediano plazo (1 a 3 años)		x
Planes a corto plazo (menos de 1 año)	x	
Planes de contingencia		x
Proceso participativo de planeación	x	
Planeación vertical		x
Asesoría en la planeación		x
Capacitación para planeación		x
Establecer metas de ventas		x
ORGANIZACIÓN		
Existencia de organigrama		x
Existencia de Manual de funciones		x
Distribución de actividades y tareas	x	
Elaboración de calendarios de trabajo		x
Reglamentos de trabajo		x
Evidencia de unidad de mando	x	
Existencia de círculos de calidad		x
Asesoría para la organización		x
Programación de tareas		x
Canales de comunicación		x
Capacitación de todos los empleados		x
Evaluaciones de desempeño		x

Portafolio de servicios	x	
Exploración constante de nuevos mercados		x
DIRECCIÓN		
Existe dirección centralizada		x
Existe dirección participativa	x	
Existe dirección enfocada hacia las personas	x	
Existe dirección enfocada al cumplimiento de planes		x
Asesoría en la dirección		x
Liderazgo	x	
Conflictos de mando		x
Conflictos entre líderes en algunas disposiciones		x
Diferencias entre socios para la dirección		x
Unidad de conceptos		x
Creatividad de los empleados	x	
COORDINACIÓN		
Definición de competencias de cada departamento	x	
Integración de campos de acción		x
Trabajo en equipo	x	
Mecanismos para la coordinación		x
Asistencia en la coordinación		x
Comunicación entre departamentos		x
CONTROL		
Bases de datos	x	
Registros contables	x	
Organización contable	x	
Control presupuestal		x
Control de calidad por medio de normas.		x
Sistematización de la empresa		x
Asistencia para el control		x
Control de metas y objetivos		x
Control de clientes frecuentes	x	
Seguimiento de contactos nuevos		x
Control de llamadas de clientes		x
EVALUACIÓN		
Evaluación del ex ante		x
Evaluación del desarrollo		x
Evaluación del ex post		x
Mecanismos de seguimiento		x

Ejecución de acuerdo al plan	x	
Realización de actividades imprevistas	x	
Asistencia en la evaluación		x
Evaluación de las visitas de familiarización		x
Evaluación de las campañas de marketing		x
Evaluación de las campañas telefónicas		x
Evaluación del impacto en redes		x
Evaluación de micro tareas		x

Fuente: Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

En esta lista de chequeo de los aspectos administrativos se detectaron diecinueve (19) fortalezas y cuarenta y siete debilidades (47) en las seis funciones administrativas. Es claro que el enfoque del plan de mejoramiento debe orientarse en este aspecto; en los anteriores, se evidenciaba una similitud en los resultados de fortalezas y debilidades pero aquí es claro que hay muchos aspectos por mejorar y otros por potenciar. Los aspectos negativos serán puestos en consideración por la empresa para su priorización y así obtener como resultado el camino por el cuál guiar el plan de fortalecimiento que se va a sugerir de acuerdo a las necesidades que ellos mismos expresen y que se ha analizado y contrastado con los aspectos internos y externos.

5.2.4. Análisis del sistema de comercialización

El tercer objetivo específico (Analizar el proceso de comercialización) se realiza para continuar con el propósito de estudiar la empresa como un todo, en el cual, la comercialización es una actividad vital mediante la que se lleva al mercado el servicio que se ha articulado tras negociaciones, estudios de mercado e inversión (viáticos, publicidad, papelería, etc.); es en esta actividad donde se podrá comprobar el éxito o fracaso del producto o servicio; este análisis arrojará elementos que deben articularse dentro del plan de mejoramiento a proponer.

Para analizar el sistema de comercialización actual de la empresa ALAS DEL MUNDO, se tomaron en cuenta diferentes variables y su aplicación en el punto de inicio de este documento. Previamente es necesario hacer una contextualización de los servicios que la empresa lleva al mercado.

Para empezar, cabe recordar que, como se mencionó en la introducción de este documento, ALAS DEL MUNDO hace parte de las empresas mayoristas de turismo, es decir, comercializa sus productos a través de agencias minoristas y en la actualidad de free lance o clientes potenciales. Como mayorista, ALAS DEL MUNDO tiene contacto directo con hoteles, aerolíneas, transportistas, restaurantes y demás prestadores de servicios en los destinos que ofrece y genera con todos ellos acuerdos comerciales basados en volúmenes y obteniendo así precios especiales, descuentos y facilidades de pago; una vez cuenta con estos precios de mayorista, la empresa se encarga de la formación de un paquete turístico que integre todos los servicios que busca el pasajero y lo comercializa a través de los canales previamente mencionados, procurando obtener su utilidad y ofreciendo una comisión al intermediario.

Es importante resaltar que, los cambios tecnológicos y en general la evolución del mercado han provocado que tanto ALAS DEL MUNDO como muchos de sus similares se evolucionen del esquema tradicional a uno dinámico y ofrezcan sus servicios directamente al cliente final; a través de precios especiales o beneficios que no obtenga comprando en línea, siempre asegurándose de tener servicios y precios competitivos.

5.2.4.1. Precio

El precio de los servicios de ALAS DEL MUNDO se determina en primer lugar por las negociaciones realizadas y en segundo y más importante por el

comportamiento del mercado y la oferta de cada paquete, se deben considerar en este sentido factores como la temporada, el destino, la cantidad de viajeros, etc., todos ellos se analizan a continuación

El primer paso es la negociación con los distintos proveedores de servicios en el destino (hoteles, aerolíneas, restaurantes, guías u operadores); una vez se cuenta con la combinación de precios, se establecen los servicios que se integran dentro del paquete, todo esto según los requerimientos de la demanda y luego al tener un precio base (neto) se hace el análisis de la competencia que debe ser tanto de empresas físicas como virtuales para obtener un rango competitivo.

Conociendo este proceso se hace una subdivisión; por un lado están los paquetes turísticos que se comercializan a través de minoristas o free lance a quienes les corresponde una comisión y por otro los que se comercializan por el canal directo, suele ser por referidos, sitio web, redes sociales, email marketing y otras herramientas tecnológicas.

En el primer grupo están los paquetes comercializados a través de empresas minoristas, free lance o clientes potenciales; en este sentido también tiene peso la oferta del mercado, dado que la empresa debe ofrecer comisiones competitivas que hagan juego con su buen producto para poder ser proveedores de estos canales. Para el mercado actual estas comisiones oscilan entre el 10% y el 15% según el destino y la frecuencia con que los intermediarios adquieran los servicios de la empresa. A este porcentaje debe aumentarse la utilidad de la empresa sin sobrepasar el precio obtenido en el análisis de la competencia, este margen suele ser de un 10% hasta un 20% en los destinos con mejores negociaciones. Es decir, que para un paquete turístico comercializado a través de estos canales al precio neto se aumenta entre un 20% y un 30% aproximadamente. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)

En el segundo grupo están los paquetes comercializados de manera directa a través de herramientas como sitio web, redes sociales, email marketing, entre otros; este grupo es reciente y es una respuesta que ha tenido que tomar ALAS DEL MUNDO a los cambios y evolución del mercado, en el cual, muchos pasajeros tienen acceso directo a los productos finales, pero, en muchas ocasiones no tienen el conocimiento adecuado del destino y suelen cometer fallas que se materializan en pérdidas económicas por ejemplo en impuestos que no estaban incluidos en el precio, penalidades por cambios, seguros hoteleros no incluidos, etc. Para ello se diseñó este canal directo de comercialización, en el cual la primera parte del proceso es exactamente igual que en el grupo anterior, es decir, la negociación con proveedores.

La diferencia radica en que al tratarse de una venta directa, se elimina la necesidad de asumir el costo de una comisión al intermediario y se puede ofrecer al cliente final un precio más accesible. Basados en esto se afirma entonces que, en este subgrupo al precio neto se adiciona entre el 10% y el 20% como utilidad (regida por la oferta) y se entrega al cliente final un producto de calidad. Sin embargo, este subgrupo no es el fuerte de la empresa y tiene desventajas que se presentarán más adelante. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)

Por otra parte se deben tener en cuenta unas condiciones generales que tiene que considerar la empresa en el proceso de establecer el precio.

- **Tasa de cambio.** Los destinos internacionales deben ser cobrados en la moneda que se maneje en el destino donde se pagan los servicios; esto a razón de que, si se hace el cobro en pesos la TRM puede variar en favor o en contra de la empresa y eso representa asumir un riesgo adicional. Para programar un paquete turístico, ALAS DEL MUNDO debe considerar el precio de la moneda (generalmente el dólar) y además intentar predecir el comportamiento de la misma durante el

período de comercialización para llegar al nicho adecuado de mercado y estar en competencia, de lo contrario, la imposibilidad del cliente de adaptarse al aumento se verá reflejado en las ventas.

- **Tasa IATA (International Air Transportation Association).** En el sector de aerolíneas existe una tasa que se conoce como el dólar IATA. Esto es la manera como se calculan los precios de todos los tiquetes alrededor del mundo (que en realidad solo se muestran en moneda local para efectos de país, pues los precios originales se establecen en dólares). Recibe ese nombre por la International Air Transportation Association pero en realidad este ente internacional se rige las tasas oficiales de cada país, en nuestro caso la TRM entregada cada día por la Superintendencia Financiera. (La República, 2015). En el proceso de generar los precios netos de los programas turísticos, la empresa también debe considerar esta tasa IATA y entiende que es tan variable como la TRM, por ello, en la fijación del valor del tiquete aéreo debe contar con un pequeño margen a favor en caso de que la IATA presenté aumentos inesperados entre el proceso de cotización de tiquetes y el de emisión.
- **Impuestos.** Para el mercado de la empresa hay varios impuestos que no están indicados en los precios que se otorgan por ser una empresa mayorista, estos son las tasas aeroportuarias, algunos impuestos hoteleros y los cargos bancarios por las transferencias internacionales. Es una política general de ALAS DEL MUNDO incluir en el precio de venta todos estos impuestos, de manera tal, que el pasajero no incurra en más gastos durante su viaje (excluyendo gastos personales)

por ende, en la fijación del precio se incluyen todas estas tasas para no incurrir en sobrecostos en el futuro.

- **Costos financieros con entidades bancarias.** Para la empresa desde 2015 se convirtió en una necesidad imperiosa el incluir dentro de sus medios de pago, los pagos a través de tarjetas de crédito y débito, por lo cual este año se implementó el servicio de datafono y de pagos en línea; sin embargo, bajo ningún motivo está permitido dentro de las políticas de la empresa incluir los costos financieros adicionales de estas transacciones en el precio final de venta, por ello, no sólo no se incluyen sino que es de obligatorio cumplimiento que se haga la claridad al pasajero del incremento del 3% en el valor de su paquete turístico por el uso de estos medios; este porcentaje cubre estrictamente el costo bancario y no genera ningún beneficio adicional a la empresa.
- **Margen de utilidad.** El turismo es un mercado muy saturado y con gran cantidad de oferta, por ello, en ocasiones los precios de la competencia son tan bajos que no permiten incluir una utilidad superior al 10%. Para estos casos, por regla general, salvo contadas excepciones que son estudiadas por la gerencia; si y solo si las negociaciones y los precios de la competencia no permiten generar un margen de al menos 10% el servicio no sale al mercado, esto se fundamenta en que este margen debe cubrir los pagos de comisiones internas, gastos de publicidad y en general gastos operacionales que un margen inferior al mencionado no cubre.

5.2.4.2. Proveedores

Como agencia mayorista, ALAS DEL MUNDO contrata los servicios con los que luego forma sus paquetes turísticos directamente en los destinos que ofrece, de esta manera asegura su calidad y confiabilidad. Para la selección de los proveedores de servicios la empresa tiene en cuenta si el producto va a ser nacional o internacional.

- **Productos Nacionales:** Cuando ALAS DEL MUNDO conforma un paquete turístico a nivel nacional, las personas encargadas del área comercial buscan a través de ferias, eventos, congresos y viajes de familiarización mediante los cuales encuentra aliados comerciales y a través de los procesos de comercialización y venta, afianza estas relacionales y es capaz de filtrar de la gran cantidad de oferta los que son útiles para la formación de sus productos.

Es así, como en la formación de los productos nacionales, la empresa se encarga de hacer contacto directo con hoteles, transportistas, guías (cuando es necesario), proveedores de tarjetas de asistencia médica y restaurantes y con toda esta información centralizada y según el perfil del cliente o nicho de mercado para el que vaya dirigido el producto se establece el paquete turístico con los parámetros de precio previamente estudiados.

- **Productos Internacionales:** Cuando ALAS DEL MUNDO conforma un paquete turístico a nivel internacional, reviste mucha dificultad llevar a cabo el mismo proceso que con los destinos nacionales por distancia, costos y tiempo. Es por ello, que en este sentido se establece alianza con los llamados operadores turísticos, estos operadores ofrecen los servicios solicitados en paquete en el

destino a precios netos para la mayorista, facilitando el proceso de construcción de precio y mercadeo.

La empresa realiza una cuidadosa selección de estos proveedores internacionales por medio de visitas y control de certificaciones de existencia, dado que, son ellos los que prestan el servicio final a los pasajeros.

La negociación con estos proveedores nunca termina; la empresa aprovecha la vitrina turística que organiza ANATO cada año en el mes de febrero y a la que asisten gran cantidad de proveedores (y clientes), feria de turismo FITUR en España, feria de turismo de Lisboa BTL, entre otros eventos internacionales, para reforzar o construir nuevas alianzas y de esta manera estar a la vanguardia de las necesidades del mercado.

- **Aerolíneas:** La negociación con las aerolíneas se procura hacer de manera directa, sobre todo para el manejo de reservas de grupo en la cual se negocian no sólo las tarifas, sino las tasas administrativas a pagar, los plazos y la flexibilidad en las condiciones y conexiones.

La oferta de aerolíneas que salen o tienen conexiones en Colombia también es muy amplia y las rutas cada vez son mayores, no sólo desde Bogotá sino desde ciudades intermedias, facilitando así el transporte de pasajeros. (MINCIT, 2015)

5.2.4.3. Publicidad

La publicidad en ALAS DEL MUNDO se realiza enfocada al nicho de mercado a quién vaya dirigido, a grandes rasgos y sin profundizar en este tema, la empresa se enfoca a dos nichos generales: los pasajeros individuales y los viajes en grupo.

Si la publicidad es para los paquetes turísticos enfocados a pasajeros individuales, se utilizan canales que lleguen directamente al cliente final, estos son, según el criterio de la empresa, los ligados a las herramientas digitales. Por ello, se hace inversión en:

- **Página web.** Adaptaciones y constantes actualizaciones que permiten que los programas estén al día y que el pasajero encuentre lo que busca y tome la decisión de comprar. Esta renovación representa para la empresa según el área comercial una inversión anual promedio de \$700.000. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)
- **Redes sociales.** Ocasionalmente, se emplea la herramienta de pago que tienen las principales redes sociales para dar más visibilidad a las publicaciones realizadas. Cada campaña tiene una inversión promedio de \$200.000. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)
- **Email Marketing.** Una de las recientes herramientas empleadas por la empresa para sus campañas comerciales, es el email marketing, actualmente goza de una gratuidad en el servidor mediante el cual realiza el proceso, no obstante se proyecta para el 2017 ampliar la capacidad y hacer una inversión anual de aproximadamente \$400.000. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)
- **“Plan referidos”.** Como estrategia publicitaria también se ha generado una campaña de referidos, cuyo fin es ampliar el número de clientes a través de los propios pasajeros de la empresa, por ello, se ha destinado un rubro según el paquete turístico que adquiera el referido de entre 2% y 5% para el pasajero que

lo referenció, que se entrega en forma de bono, descuento o efectivo. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)

- **Papelería de entrega de los servicios.** Una vez el pasajero toma la decisión de viajar con ALAS DEL MUNDO y ha cancelado su paquete turístico, corresponde hacerle entrega de su Voucher de servicios en el destino. La empresa ha personalizado la entrega de estos documentos de viaje a través de papelería propia y correctamente marcada, este proceso tiene un costo promedio por pasajero de \$15.000. (Gerencia Comercial ALAS DEL MUNDO)

Si la publicidad es para los grupos de viajeros, todo el proceso y varía y por supuesto la publicidad se realiza con otro enfoque. Una vez se ha concretado con el intermediario respectivo (persona/agencia/free lance) entre ALAS DE EL MUNDO y el cliente, es responsabilidad de la empresa realizar publicidad con la información del viaje para su respectiva promoción.

- **Volantes/Pendones.** El proceso de promoción de grupos suele iniciar varios meses antes de la fecha de salida, para ello, el encargado del grupo suele exigir a la agencia material físico como volantes o pendones para la publicidad. Por grupo suelen realizarse de 1 a 2 pendones y de 5.000 a 10.000 volantes, esto tiene un costo promedio de \$600.000.
- **Viáticos.** Importantes clientes de la empresa no son de la ciudad de Bogotá; por lo tanto, la gerencia y el encargado comercial deben realizar periódicamente visitas de promoción de las próximas salidas. Estas visitas suelen representar en viáticos un promedio de \$1.200.000.

- **Material de viaje.** Los grupos de ALAS DEL MUNDO siempre van identificados con un chaleco de la empresa que los define como grupo, y además de ayudar visualmente al guía y a los mismos pasajeros a no extraviarse generan publicidad para la empresa en aeropuertos, hoteles y puntos de interés. El costo del chaleco por pasajero es de \$25.000. Se proyecta para 2017 entregar adicionalmente un kit viajero por valor aproximado de \$60.000. En la figura 1 se puede ver un grupo de viajeros con el material distintivo de la empresa.

Figura 2. Grupo de viajeros con su distintivo.



Fuente: www.facebook.com/alasdelmundosas - Grupo de pasajeros en la Plaza Roja de Moscú portando el chaleco distintivo.

Adicionalmente, en ocasiones la empresa participa en ferias como expositor, esto conlleva el pago del stand, pendones, volantes, tarjetas de presentación, decoración, etc. Este valor varía de feria a feria pero se establece que en promedio representa una inversión de \$2.500.000 por feria. En la figura 2 se puede ver el material publicitario usado en la feria del Canal TeleAmiga del año 2014.

Figura 3. Stand Alas del Mundo en Feria de Turismo



Fuente: www.facebook.com/alasdelmundosas - Stand "feria de la familia TeleAmiga" año 2014.

5.2.4.4. Competidores

La competencia de ALAS DEL MUNDO puede ser tan amplia como la oferta que hay en el mercado, al ofrecer paquetes turísticos tanto para pasajeros individuales como para pasajeros en grupo, su competencia pueden ser empresas mayoristas, minoristas y empresas en línea. Sin embargo, es uno de los objetivos de este estudio identificar cuáles de todas ellas son competidores directos, cuáles no y cuáles pueden incluso llegar a ser aliados.

Para ello se ha identificado que la mayor fuente de ingresos de la empresa son los pasajeros en grupo, desde su creación en el año 2011 ha sido su mayor fortaleza y es la razón por la cual es conocida en el mercado, especialmente, por el manejo eficiente de pasajeros del turismo religioso. Entonces, partiendo de esta base, es más sencillo identificar que sus competidores directos son las empresas mayoristas que tienen como nicho de mercado el turismo religioso, con quienes comparte no sólo clientes sino la gran mayoría de proveedores en los destinos, es decir, es altamente probable que estas agencias directamente competidoras

posean los mismos precios netos en los destinos que ALAS DEL MUNDO, dado que es la especialidad que todas manejan.

En Bogotá, existen agencias de viajes ya identificadas por la gerencia de la empresa, que apuntan al mismo nicho y cuentan con negociaciones similares en el exterior, algunas de ellas son: VIVA CONSOLIDADORA DE TURISMO, VITEZZA VIAJES Y TURISMO, THE GALLERY TRAVEL, PEREGRINOS POR EL MUNDO, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TURISMO – OIT Y VIAJES ZAFIRO.

Actualmente, entendiendo que el gran nicho de mercado que está atacando ALAS DEL MUNDO sigue siendo el religioso y que la incursión en otros nichos está apenas en proceso, es posible afirmar que estas son las principales competidoras.

Como se referenció en la introducción de este documento, en Colombia funcionan muchas agencias de viaje que no han sido censadas correctamente, por ello, es difícil afirmar con certeza cuántas agencias de viajes mayoristas hay en el país, no obstante, como referencia puede tomarse la base de datos ANATO CAPÍTULO MAYORISTAS que contiene 78 agencias inscritas en el país. (ANATO).

Como conclusión de esta sección, es posible afirmar que agencias minoristas, en línea y vendedores free lance, si bien pueden representar competencia para ALAS DEL MUNDO, con un enfoque amplio y bien organizado pueden convertirse en socios o aliados en el proceso de crecimiento de ambos.

En el cuadro 5 se relaciona un ejercicio de benchmarking efectuado con los competidores directos de la empresa, estos se seleccionaron teniendo con el criterio de mayoristas que participen principalmente en el mercado religioso y académico (en menor

medida), que son en los que interviene ALAS DEL MUNDO (Información proporcionada por la gerencia comercial).

Cuadro 5 Benchmarking competitivo de ALAS DEL MUNDO

BENCHMARKING							
Oferta	Alas del Mundo - Viajes y Turismo	Viva Consolidadora de Turismo	Vitezza Viajes	The Gallery Travel	Peregrinos por el Mundo	Organización Internacional de Turismo (OIT)	Viajes Zafiro
Tiquetes Aéreos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hoteles	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tarjeta Medica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alquiler de carros				✓			✓
Tours	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Paquetes turísticos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tarjeta de crédito	✓		✓	✓	✓	✓	
Seguro de viaje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consignación en moneda extranjera	✓			✓		✓	
Traslados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reservas en grupo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planes todo incluido	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proveedores Extranjeros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proveedores Nacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alquiler de buses	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Turismo receptivo							
Turismo emisivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Material POP	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Acompañante de la agencia en tours	✓			✓	✓	✓	✓

Fuente: Información proporcionada por el Departamento comercial ALAS DEL MUNDO SAS.

5.2.4.5. Mercado y clientes.

Como se mencionó en el numeral anterior el mercado en el que ha trabajado ALAS DEL MUNDO, desde su fundación hasta este año ha sido principalmente el del

turismo religioso, combinado paralelamente con las ventas individuales a los destinos preferidos por excelencia (Costa caribe, Cancún, Cuba, Punta Cana).

El mercado del turismo religioso es encabezado por los sacerdotes de las diferentes parroquias, que, en conjunto con las agencias de viajes planean peregrinaciones a distintos destinos del mundo y es la agencia de viajes quien se encarga de la logística y promoción del viaje. Este, en resumen ha sido el mercado base de la empresa durante 5 años, y, como consecuencia de estas peregrinaciones masivas se ha generado una base de clientes que se ha ampliado por el conocido “voz a voz”.

Gracias a ello, la empresa logró un punto estable que sólo se ha visto afectado recientemente por el incremento del dólar; debido a esto se han empezado a explorar mercados como el académico en universidades, escuelas de formación de todo tipo y estudios militares.

En la actualidad entonces, el mercado sigue siendo el religioso y se han ido sumando grupos académicos con éxito; demostrando así que el potencial de la empresa ha estado y sigue estando en el manejo de grupos, área en la cual posee la experiencia y la capacidad logística. Sin embargo, las condiciones externas y la entrada de nuevo persona han abierto la posibilidad a nuevos mercados que están en fase exploratoria (académico fuera de Bogotá, vacacional, aventura, especializado).

Por su parte, la base de clientes se ha consolidado en un largo y exitoso proceso con los pasajeros que adquieren los servicios tanto de grupos como individuales y reprograman nuevos viajes con ALAS DEL MUNDO. La proyección es ampliar el rango de

estos clientes y obtener clientes nuevos con el impulso de herramientas tecnológicas y de nuevos canales de promoción.

5.2.4.6. Mecanismo de venta

El proceso de venta en ALAS DEL MUNDO, durante 4 años fue estático, se establece un plazo de pago para apartar reserva del paquete y un plazo máximo para el pago total de los servicios; en este período únicamente se aceptaba el pago en efectivo. Inicialmente en pesos colombianos, posteriormente se incluyó la posibilidad de pagar y consignar en moneda extranjera (todo ello requirió un arduo proceso de verificación para obtener cuentas en estas monedas – dólar y euro-.) beneficiando tanto al cliente como a la empresa.

Sin embargo, empezó a volverse recurrente la queja de la imposibilidad de pagar con tarjetas débito y crédito; así que, tras un nuevo proceso de verificación con las entidades correspondientes, en marzo de este año se instaló el servicio de datafono y de pago seguro en línea, eliminando así una barrera con algunos clientes inconformes por este tema.

No obstante, la adaptación a las necesidades que se ha realizado al pasar de los años aunque ha sido efectiva y aceptada sigue estando estrictamente ligada a las fechas límites de pago para reserva y pago total, ALAS DEL MUNDO, no está por sí sólo en la capacidad de otorgar un plazo de pago más amplio como pueden hacerlo agencias ligadas a entidades que ofrecen crédito como Viajes CAFAM, Viajes ÉXITO o Viajes FALABELLA cuya condición de entregar a los clientes tarjetas de crédito con las correspondientes entidades permiten que el pasajero siga pagando su viaje después de haberlo realizado, condición que extralimita las capacidades y condiciones de la empresa ALAS DEL MUNDO. Sin embargo, es importante resaltar que en precios y oferta tanto ALAS DEL MUNDO como las otras mayoristas

mencionadas previamente superan las de las agencias que ofrecen este tipo de créditos y que ninguna mayorista por si sola está en capacidad de ofrecer este beneficio crediticio puesto que implica un riesgo demasiado alto además de una actividad económica que no le corresponde.

Entonces vale la pena preguntarse si la empresa es capaz de dar a conocer su producto de tal manera que para el cliente no sea relevante un beneficio crediticio si obtiene con ALAS DEL MUNDO un mejor servicio, ¿está siendo óptimo el proceso de comercialización y publicidad al punto que no sea un obstáculo no ofrecer créditos directos? A continuación en el cuadro 4 se aprecian los aspectos positivos y negativos del proceso de comercialización.

Cuadro 6. Lista de chequeo SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN ALAS DEL MUNDO SAS.

ASPECTO DE COMERCIALIZACIÓN IDENTIFICADO	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
COMERCIALIZACION		
Negociación con proveedores turísticos	x	
Pautas para establecer precios	x	
Creación de paquetes turísticos	x	
Uso de sitios Web para vender servicios		x
Uso de redes sociales	x	
Uso de E-mail Marketing	x	
Existencia de Página Web	x	
Alianzas comerciales	x	
Ofertas de servicios competitivos	x	
Ofertas destinos nacionales		x
Ofertas destinos Internacionales	x	
Negociación con aerolíneas	x	
Optima publicidad	x	
Uso de material impreso	x	

Fuente: Murcia, H. 2011. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

En esta lista de chequeo se detectaron doce (12) fortalezas y dos (2) debilidades en los aspectos que se refieren al proceso de comercialización. Esto permite dilucidar que ALAS DEL MUNDO tiene una gran cantidad de recursos a su alcance, los que está empleando pueden potencializarse y los que no son herramientas que serán útiles en el futuro cercano. La manera más innovadora y apropiada de aprovechar estas herramientas tratará de ser expuesta en el desarrollo de este proyecto.

5.2.5. Revisión complementaria de normas de calidad.

ALAS DEL MUNDO actualmente no tiene implementada ninguna norma de calidad empresarial ni sectorial turística. En el desarrollo del plan que se sugiere al final del documento está la implementación de: La Norma ISO 9001, la norma técnica sectorial 004, la norma técnica sectorial 005 que corresponden al diseño de paquetes turísticos y la asesoría adecuada para los clientes en una agencia de viajes y la norma ISO/TC 228, norma internacional referida al turismo y los servicios relacionados a este. A continuación se amplía brevemente la información sobre cada norma, esta información será tenida en cuenta como sugerencia en el desarrollo del plan de fortalecimiento. ([Ver: Programación](#))

- La norma ISO 9001 es una norma internacional de calidad que genera confianza en el cliente en el momento en el que está buscando la información de la empresa por diversos canales. Uno de los primeros pasos que se recomienda para la implementación de esta norma es hacer un análisis de la actualidad de la empresa y una lista de chequeo (Normas 9000) para la posterior preparación y auditoria. Entonces, una de las metas del proyecto es que la empresa puede utilice la información recopilada y analizada en este documento para aplicar e iniciar el

proceso de obtención de este sello de calidad para fortalecer su imagen ante clientes nuevos o antiguos. Si la empresa acepta y sigue el plan de fortalecimiento establecido logrará mejorar sus indicadores y sus procesos y el proceso de certificación será más accesible y sostendrá los resultados en el tiempo.

- La norma técnica sectorial 004 corresponde al diseño de paquetes turísticos en agencias de viajes (MINCIT, 2003) y regula la calidad en cuanto a aspectos como la planificación del diseño del paquete turístico, el diseño en sí del paquete turístico, proceso de control de calidad del diseño, calidad en la adquisición de servicios, trazabilidad del paquete turístico, revisión del diseño, y control del cambio del diseño. Obtener esta norma beneficiará a la empresa en su aspecto interno de información y aumentará la capacitación del personal.
- La norma técnica sectorial 005 corresponde a la competencia laboral. Asesoría y venta de servicios y paquetes turísticos satisfaciendo las necesidades del cliente y contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa (MINCIT, 2004) regulada con criterios como desempeño, conocimiento y comprensión de conceptos, rangos de aplicación y requerimientos de evidencia. Mediante esta norma ALAS DEL MUNDO ingresará a un selecto grupo de Agencias de Viaje capacitadas y con sello Icontec al respecto; como en la norma anterior esto será muy enriquecedor en el proceso de capacitar al personal y la orientación de resultados hacia el cliente con su consecuente aumento en los indicadores de ventas.
- La norma ISO/TC 228 es una norma internacional que se refiere a la regulación del turismo y los servicios relacionados, esta refiere “Normalización de la

terminología y las especificaciones de los servicios ofrecidos por los proveedores de servicios turísticos, incluidas las actividades relacionadas, destinos turísticos y los requisitos de instalaciones y equipos utilizados por ellos, para proporcionar a los compradores de turismo, proveedores y consumidores con los criterios para la toma de decisiones informadas.”(ISO, 2005). Esta es una norma con lineamientos genéricos que la empresa aplica pero no tiene formalizada, este aspecto será tenido en consideración en los planes de acción.

5.2.6. Diagnóstico estratégico.

Ya se han analizado con detalle todos los aspectos internos y externos que afectan el desarrollo de ALAS DEL MUNDO. Siguiendo con la metodología CARIBE se utilizarán herramientas de síntesis para dar claridad sobre los puntos que se deben priorizar y usar toda la información obtenida para desarrollar el plan de mejoramiento.

5.2.6.1. Matriz SICREAEMPRESA

Una vez identificados los aspectos relevantes de la empresa y tras realizar unas sugerencias primarias con base a ellos, la metodología CARIBE sugiere profundizar más en este proceso. Para ello se empleó la matriz SICREAEMPRESA (Murcia, 1985-1988) con el fin de ampliar el rango de acción que se evidenció en los cuadros anteriores y dar énfasis a las soluciones administrativas que se pueden sugerir a la empresa.

Cuadro 7. Matriz SICREAEMPRESA aplicada a la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.

Elemento a estudiar	Situación Actual	Positivo o Negativo	Quién debe actuar	Acción de solución	
ANTECEDENTES	El turismo ha sido una de las primeras economías del mundo.	P			
ASPECTOS EXTERNOS	Dimensión Política	No tiene implementada la Política de Calidad Turística.	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse e implementar la NTS de competitividad turística en la empresa.
		No se ha acogido al Plan indicativo de formación turística	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse e implementar la NTS de formación turística en la empresa.
		No se ha acogido al Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse e implementar la NTS de Turismo para la PAZ en la empresa.
		Se acoge a lo establecido en la ley 300 de 1996, y a la política aprobada por CONPES 3397 de 2005.	P	Alas del Mundo	Seguir los lineamientos generales establecidos y oficializarlos.
		No tiene implementadas las normas técnicas sectoriales de turismo.	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Adecuar la empresa e implementar las NTS auditado por el profesional correspondiente
	Dimensión Económica	Aumento de la Divisa (Dólar).	N	Equipo Alas del Mundo.	Crear planes de venta de contingencia. Buscar otros nichos de mercado.
		Aumento de la confianza inversionista.	P	Gobierno de Colombia.	Continuar la labor de inversión en el país para seguir aumentando a inversión extranjera.
		Apertura del mercado.	P	Gobierno de Colombia.	Trabajar los tratados de libre comercio orientados a buscar condiciones óptimas para la apertura de nuevos mercados.
		Libre competencia.	P	Gobierno de Colombia.	Generar las condiciones para que las empresas funcionen bajo una premisa de libre competencia.
		Genera divisas con su actividad comercial.	P	Alas del Mundo, sector turístico.	Continuar con el incentivo de ventas al extranjero para la generación de divisas a través de las mismas.
		Exención de IVA a turistas extranjeros.	P	Gobierno de Colombia	Continuar con las políticas que benefician económicamente a los extranjeros que visitan el país con fines de turismo.
	Dimensión Socio - Cultural	Exención visado Schengen para colombianos	P	Gobierno de Colombia, Unión Europea.	Cumplir los acuerdos pactados para seguir permitiendo la entrada de colombianos al estado Schengen sin necesidad de visado.

SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN		Variedad de mercado	P	Ministerio de comercio.	Generar confianza en todo tipo de consumidor para que el mercado siga siendo variado.
	Dimensión Tecnológica	Plataformas tecnológicas	N	Área comercial Alas del Mundo	Capacitarse e incluir el uso de nuevas plataformas para la venta del servicio.
		Fácil acceso a la tecnología	P	MinTIC	Facilitar el acceso a la tecnología de usuarios y empresas.
		Incremento de competidores con plataforma WEB	N	Área comercial Alas del Mundo	Buscar alianzas con los competidores que no son directos y avanzar así hacia la sistematización.
	Dimensión Ecológica	Política de desarrollo sostenible	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse e implementar la política de desarrollo sostenible.
		Incentivos para implementación de políticas ambientales.	P	Gobierno de Colombia	A través de los ministerios facilitar la implementación de las políticas correspondientes a cada empresa.
		Tiene implementada la NTS de turismo sostenible.	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Implementar la NTS sobre desarrollo sostenible y hacer las adaptaciones requeridas para ello.
	Dimensión Legal	Registro nacional de turismo	P	Alas del Mundo.	La empresa debe seguir manteniendo al día su registro nacional de turismo que es símbolo de legalidad y confiabilidad.
		Cámara de comercio de BOGOTA	P	Alas del Mundo	La empresa debe seguir manteniendo al día su registro mercantil y de Cámara de Comercio de turismo que es símbolo de legalidad y confiabilidad.
		Registro único tributario RUT	P	Alas del Mundo.	La empresa debe seguir manteniendo al día su registro único tributario que es símbolo de legalidad ante la DIAN.
	Proveedores	Negociación con proveedores turísticos	P	Gerencia Comercial Alas del Mundo.	Continuar con el buen trabajo en la negociación directa con proveedores para ser siempre competitivo.
		Alianzas comerciales	P	Gerencia Alas del Mundo.	Establecer canales para establecer alianzas con otras empresas del sector en la búsqueda de la consolidación del sector.
		Comunicación directa con aerolíneas	P	Gerencia Alas del Mundo.	Mantener comunicación con las aerolíneas en búsqueda de mejores precios y opciones para el cliente final.
Publicidad	Uso de sitios Web	P	Alas del Mundo	Seguir motivando el uso de plataformas web en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.	
	Uso de redes sociales	P	Alas del Mundo	Promover el uso de redes sociales como herramienta de marketing para nuevos mercados.	
	E-mail Marketing	P	Alas del Mundo	Promover el uso de la herramienta “e-mail marketing” para el seguimiento de nuevos clientes.	
	Página Web	P	Gerencia Comercial Alas del Mundo.	Consolidar la página web como herramienta de venta y de publicidad.	

ASPECTOS INTERNOS		Optima publicidad	P	Alas del Mundo	Continuar con los estándares de publicidad que se han implementado para cada tipo de cliente y adaptarse a los nuevos.
		Uso de material impreso	P P	Alas del Mundo.	Utilizar el material impreso cuando sea oportuno, considerando el tipo de público al que va orientado.
	Precio	Pautas para establecer precios	P	Gerencia Alas del Mundo.	Continuar con las pautas de precios y actualizarlas cuando sea preciso.
		Alza de divisas	N	Gerencia Alas del Mundo	Asumir los costos externos de la empresa, entendiendo que son inmodificables pero que se pueden adaptar al precio de manera tal que el beneficio del servicio sea superior al costo en la percepción del cliente.
		Alza de la tasa IATA	N	Gerencia Alas del Mundo	Asumir los costos externos de la empresa, entendiendo que son inmodificables pero que se pueden adaptar al precio de manera tal que el beneficio del servicio sea superior al costo en la percepción del cliente.
		Cargo impositivo	N	Gerencia Alas del Mundo	
		Costos financieros con entidades bancarias	N	Gerencia Alas del Mundo	
	Oferta y Mercado	Creación de paquetes turísticos	P	Gerencia Alas del Mundo	Continuar con la creación de paquetes turísticos según la exigencia del mercado.
		Ofertas competitivas	P	Alas del Mundo.	Aprovechar los años de experiencia y las capacidades de cada integrante de la empresa para innovar en la oferta constantemente.
		Ofertas destinos nacionales	N	Área comercial Alas del Mundo	Aumentar la oferta nacional con base a la gran oferta existente en el mercado.
		Ofertas destinos Internacionales	P	Alas del Mundo.	Continuar con las negociaciones de proveedores internacionales para ampliar la oferta y generar paquetes llamativos al cliente.
	Aspectos Físicos	Oficina propia	P	Alas del Mundo.	Conservar la oficina propia y darle manejo adecuado.
		Ubicación de la oficina	P	Alas del Mundo.	Aprovechar las ventajas geográficas de la ubicación de la oficina.
Material representativo en la empresa		P	Alas del Mundo.	Día a día caracterizar más la oficina con material representativo.	
Material y equipo de trabajo		P	Alas del Mundo.	Sacar provecho del material de trabajo que se tiene traduciéndolo en resultados exitosos para la empresa.	
Amplios espacios y bodegas		N	Gerencia Alas del Mundo	Planear en el mediano plazo la adquisición de una oficina más amplia.	

	Vehículos	N	Gerencia Alas del Mundo	En la medida en que sea necesario adquirir vehículos propios para la empresa aprovechando facilidades como el leasing y la buena historia contable.
Aspectos Económicos y Financieros	Funciona con recursos propios.	P	Alas del Mundo.	En lo posible seguir trabajando con recursos propios.
	Tiene la contabilidad organizada.	P	Contabilidad Alas del Mundo.	Continuar manteniendo unos estados financieros organizados.
	Óptima relación con los bancos	P	Gerencia Alas del Mundo.	Cultivar desde la gerencia una buena relación con bancos.
	Organización fiscal	P	Gerencia Alas del Mundo.	Continuar con el orden en el calendario fiscal de la empresa.
	Posee créditos de inversión	N	Gerencia y Contador Alas del Mundo	Aprovechar los beneficios y el historial para adquirir créditos con fines de inversión
	Cuenta siempre con liquidez suficiente para cubrir los gastos operacionales.	N	Gerencia y Contador Alas del Mundo	Crear una planeación financiera y una reserva dentro de la contabilidad previendo meses de bajas ventas.
Aspectos sociales	Responsabilidad social con cliente	P	Alas del Mundo.	Promover la responsabilidad social con el cliente desde cada uno de los integrantes de la empresa.
	Programas acordes con política Pos-Conflicto	N	Equipo Alas del Mundo.	Incluir programas nacionales acordes a la implementación de la NTS de Turismo para la PAZ.
	Motivación personal a empleados	P	Gerencia Alas del Mundo.	Buscar eventos de capacitación para empleados.
Aspectos Jurídicos	Documentos de ley (RUT, Cámara de Comercio y RNT)	P	Gerencia Alas del Mundo.	Continuar con el orden jurídico de la empresa.
	Tiene implementadas las normas de calidad aplicables. (NTS e ISO)	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Con la asesoría del profesional adecuado implementar el sello de Calidad Turística.
Aspectos de Información	Los empleados conocen la información de sus clientes.	P	Gerencia Alas del Mundo.	Buscar eventos de capacitación adecuados para cada empleado y consolidar comunicación empresa – cliente.
	La información fluye dentro de la empresa.	N	Equipo Alas del Mundo.	Establecer tiempos de socialización de la información y procesos que maneja cada integrante del equipo.
	No hay funciones claramente definidas.	N	Gerencia Alas del Mundo.	Desarrollar un manual de funciones internas.
	Comunicación entre áreas	N	Equipo Alas del Mundo.	Todo el equipo debe establecer un canal de comunicación constante sobre procesos, éxitos y fracasos.
Aspectos Ambientales	No venta de Turismo de Caza	P	Equipo Alas del Mundo.	No promover ningún tipo de turismo que atente contra la naturaleza.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS		Manejo de políticas de reciclaje	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Incentivar el uso de políticas internas de reciclaje.	
		Sello de Calidad Ambiental	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Con la asesoría del profesional adecuado implementar el sello de calidad ambiental.	
		Tecnologías limpias	N	Gerencia Alas del Mundo	Con la asesoría del profesional adecuado implementar la el uso de tecnologías limpias en la medida de lo posible.	
	Planeación		Existencia de Plan Institucional	N	Gerencia Alas del Mundo	Generar un plan que sirva como lineamiento para la empresa.
			Planes a largo plazo (3 a 10 años)	N	Gerencia Alas del Mundo	Establecer metas cualitativas y cuantitativas para el largo plazo por medio de proyecciones.
			Planes a mediano plazo (1 a 3 años)	P	Gerencia Alas del Mundo	Establecer metas cualitativas y cuantitativas para el mediano plazo.
			Planes a corto plazo (menos de 1 año)	N	Equipo Alas del Mundo.	Establecer y seguir los planes a corto plazo.
			Planes de contingencia	P	Equipo Alas del Mundo.	Contando con todos los integrantes generar planes de contingencia alternos al plan principal, considerando posibles fallas externas e internas.
			Proceso participativo de planeación	P	Gerencia Alas del Mundo.	Integrar a todos los empleados en los procesos de planeación.
			Planeación vertical	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Procurar que se respeten los lineamientos verticales en el proceso de planeación.
			Asesoría en la planeación	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Buscar asesoría en los procesos de planeación y posterior capacitación para que los planes generados tengan bases sólidas y sean medibles.
			Capacitación para planeación	N	Gerencia Alas del Mundo	Los dos gerentes principales deben establecer metas de ventas para cada integrante al comienzo de cada período.
			Establecer metas de ventas	N	Equipo Alas del Mundo.	Los dos gerentes principales deben establecer metas de ventas para cada integrante al comienzo de cada período
	Organización		Manual de funciones	N	Gerencia Alas del Mundo	Diseñar un manual de funciones basado en el organigrama.
			Distribución de actividades y tareas	P	Gerencia Alas del Mundo	Continuar con una distribución de tareas por equipos.
			Elaboración de calendarios de trabajo	N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia debe diseñar y notificar los calendarios y reglamentos internos del trabajo.
			Reglamentos de trabajo	N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia debe diseñar y notificar los calendarios y reglamentos internos del trabajo.
			Unidad de mando	P	Gerencia Alas del Mundo.	Seguir con los lineamientos que implican regirse por metas ya establecidas con su respectivo proceso

	Círculos de calidad	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse en el proceso de organización para llevar un proceso adecuado y generar internamente círculos de calidad de los procesos.
	Asesoría para la organización	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse en el proceso de organización para llevar un proceso adecuado y generar internamente círculos de calidad de los procesos.
	Programación de tareas	N	Equipo Alas del Mundo.	Cada líder de equipo y los gerentes deben programar tareas en periodos de 15 días o máximo un mes.
	Canales de comunicación	N	Equipo Alas del Mundo.	Establecer y hacer cumplir los canales de comunicación entre equipos.
	Capacitación de empleados	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Brindar espacios para que los empleados se capaciten en el sector y estén actualizados.
	Disposición del personal con la empresa	P	Equipo Alas del Mundo.	Motivar al personal para que su disposición siga siendo óptima con la empresa.
	Establecer equipos de trabajo	P	Equipo Alas del Mundo.	Continuar con los lineamientos que plantean el trabajo por equipos dentro de la empresa.
	Evaluaciones de desempeño	N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia debe realizar evaluaciones periódicas de desempeño a través de mecanismos como informes de gestión.
	Portafolio de servicios	P	Alas del Mundo.	Actualizar constantemente el portafolio de servicio.
	Explorar nuevos mercados	N	Equipo Alas del Mundo.	Cada líder de equipo debe encabezar la incursión periódica en un nuevo mercado con su previo análisis de viabilidad.
	No hay dirección centralizada	P	Gerencia Alas del Mundo.	Promover la dirección transversal, orientada a las personas.
Dirección	Dirección participativa	P	Gerencia Alas del Mundo.	Integrar a todos los empleados cuanto sea posible en las decisiones de la empresa.
	Dirección enfocada hacia las personas	P	Gerencia Alas del Mundo.	Seguir enfocando todos los planes tanto en los empleados como en el cliente.
	Dirección enfocada al cumplimiento de planes	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse para clarificar si debe realizar dirección dirigida a planes o continuar con la dirección hacia las personas,
	Asesoría en la dirección	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse en el proceso de dirección para cumplir lo propuesto a cabalidad

	Liderazgo	P	Alas del Mundo.	Mantener siempre la figura del líder en los equipos de trabajo y a nivel empresa.
	Conflictos de mando	N	Gerencia Alas del Mundo	Los dos gerentes deben realizar reuniones constantes en las que socialicen sus ideas y lleguen a un acuerdo sobre los lineamientos, este proceso puede contar con apoyo externo y la votación de los integrantes.
	Conflictos entre líderes en algunas disposiciones	N	Gerencia Alas del Mundo	Los dos gerentes deben realizar reuniones constantes en las que socialicen sus ideas y lleguen a un acuerdo sobre los lineamientos, este proceso puede contar con apoyo externo y la votación de los integrantes.
	Diferencias entre socios para la dirección	N	Gerencia Alas del Mundo	
	Unidad de conceptos	N	Gerencia Alas del Mundo	
	Creatividad de los empleados	P	Equipo Alas del Mundo.	
	Definición de competencias de cada departamento	P	Gerencia Alas del Mundo	Mantener claridad en las funciones de cada equipo de trabajo.
Coordinación	Integración de campos de acción	N	Equipo Alas del Mundo.	Cada líder de equipo debe encabezar la integración con los demás núcleos, para garantizar unidad en los procesos de venta.
	Trabajo en equipo	P	Equipo Alas del Mundo.	Promover permanentemente el trabajo en equipo y las recompensas para todos los integrantes del mismo.
	Mecanismos para la coordinación	N	Equipo Alas del Mundo.	La gerencia en compañía de los integrantes deben hallar los mecanismos que sean más apropiados para su metodología de trabajo y coordinen sus acciones.
	Asistencia en la coordinación	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Asesorarse en el proceso de coordinación cuando lo fuere necesario.
	Comunicación entre departamentos	N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia debe garantizar que los mecanismos establecidos por los equipos se estén llevando a cabo.
	Bases de datos	P	Alas del Mundo.	Diseñar y actualizar constantemente las bases de datos.
Control	Registros contables	P	Contabilidad Alas del Mundo.	Registrar todos los movimientos financieros correctamente.
	Organización contable	P	Contabilidad Alas del Mundo.	Continuar con el orden financiero en la empresa.
	Control presupuestal	N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia debe apoyarse en el contador para diseñar un presupuesto anual y ajustarlo en caso de ser necesario

	Control de calidad	N	Equipo Alas del Mundo.	Tanto la gerencia como los líderes de equipo deben establecer pautas para autorregular la calidad de todo el proceso.	
	Sistematización de la empresa	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	Buscar la asesoría pertinente para sistematizar todos los aspectos posibles de la empresa.	
	Asistencia para el control	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	En caso de ser necesario buscar asesoría externa en los procesos de control	
	Control de metas y objetivos	N	Gerencia Alas del Mundo	Los líderes de equipo deben controlar periódicamente el cumplimiento de metas establecido por la gerencia.	
	Control de clientes frecuentes	P	Área comercial Alas del Mundo.	Continuar con el seguimiento de los clientes frecuentes de la empresa	
	Seguimiento de contactos nuevos	N	Área comercial Alas del Mundo	Se debe establecer dentro del calendario de tareas, un espacio para el seguimiento de cada una de las solicitudes que llegan por los diferentes medios de promoción.	
	Control de llamadas de clientes	N	Área comercial Alas del Mundo	Se debe establecer dentro del calendario de tareas, un espacio para el seguimiento de cada una de las solicitudes que llegan por los diferentes medios de promoción. La gerencia con el apoyo de su equipo de trabajo debe establecer los períodos de evaluación y clarificar medidas para controlar cada etapa del proceso y ser capaces de detectar fallas sobre la marcha.	
	Evaluación del ex ante	N	Gerencia Alas del Mundo		
	Evaluación	Evaluación del desarrollo	N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia con el apoyo de su equipo de trabajo debe establecer los períodos de evaluación y clarificar medidas para controlar cada etapa del proceso y ser capaces de detectar fallas sobre la marcha.
		Evaluación del ex post	N	Gerencia Alas del Mundo	
		Mecanismos de seguimiento	N	Equipo Alas del Mundo.	
		Ejecución de acuerdo al plan	P	Equipo Alas del Mundo.	
		Realización de actividades imprevistas	P	Equipo Alas del Mundo.	Estar atentos a las actividades imprevistas y a su ejecución.
		Asistencia en la evaluación	N	Gerencia Alas del Mundo, Profesional asesor	En caso de ser necesario buscar asesoría externa en los procesos de evaluación
Evaluación de las visitas de familiarización		N	Gerencia Alas del Mundo	La gerencia debe evaluar el impacto que están teniendo las campañas, establecer como se está recuperando la inversión tanto en clientes como en capacitación del personal. Además de llevar un control de las tareas	

			ocasionales que se imponen de manera informal para garantizar su cumplimiento.
	Evaluación de las campañas de marketing	N	Gerencia Alas del Mundo
	Evaluación de las campañas telefónicas	N	Gerencia Alas del Mundo
	Evaluación del impacto en redes	N	Gerencia Alas del Mundo
	Evaluación de micro tareas	N	Equipo Alas del Mundo.
	La gerencia debe evaluar el impacto que están teniendo las campañas, establecer como se está recuperando la inversión tanto en clientes como en capacitación del personal. Además de llevar un control de las tareas ocasionales que se imponen de manera informal para garantizar su cumplimiento.		

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

La MATRIZ SICREAEMPRESA aplicada a la empresa ALAS DEL MUNDO cumple la función de identificar más claramente las variables de impacto en la empresa y cuáles de ellas son positivas y cuáles negativas. Como primer resumen se identificaron 72 puntos débiles y 64 puntos positivos. Esto deja las siguientes conclusiones.

En primer lugar, como se evidenció en cada una de las listas de chequeo que fueron la materia prima de esta matriz, el número de fortalezas y de debilidades en la empresa es muy parejo; esto revela de manera más clara porque la empresa desde su creación en el año 2011 hasta la actualidad se ha mantenido en un punto de equilibrio, con sobresaltos que ha sido capaz de manejar pero sin dar un paso adelante hacia un crecimiento más organizado. Es claro que esta empresa tiene fundamentos sólidos y una experiencia de su personal que la respalda pero que también tiene gran potencial para avanzar y sin embargo, la carencia de planes de contingencia podría afectar su delicado punto de equilibrio llevándola a alguna crisis. Más adelante en este documento se realizará la comparación de esta información con los datos financieros y se analizará el impacto de la falta de procesos innovadores en la empresa.

Es claro que a nivel externo la empresa posee grandes puntos favorables, si bien está en un medio bastante competitivo y en crecimiento, en el cual está en aumento la competencia en línea que ofrece beneficios diferentes a los que puede ofrecer ALAS DEL MUNDO. También es cierto que la industria es importante dentro de la economía de la nación y por ello se han creado incentivos y políticas con el único objeto de capacitar a los integrantes del sector y procurar su crecimiento organizado además de eliminar el turismo informal y pirata. Es allí donde la empresa debe invertir en su capital humano y en las políticas y acceder a las facilidades y beneficios que está ofreciendo el gobierno para hacer parte del grupo de empresas que crecen con este impulso económico, político y conceptual.

En el ámbito interno se evidencian algunas fallas físicas y de orden legislativo que pueden implementarse y mejorarse pero a grandes rasgos sus aspectos físicos son en general positivos y los que son negativos se pueden mejorar con inversión intelectual y económica que estará reflejada en los planes a corto, mediano y largo plazo que se intentarán vislumbrar en el desarrollo de este documento.

Los aspectos administrativos son los que más aportan a esta matriz, tanto en información como en puntos débiles. Con 47 de los 72 puntos débiles, es evidente que el 65,2% de los fallos que está presentando actualmente ALAS DEL MUNDO están en el área administrativa. Falencias y ausencias de carácter de planeación, de organización, de dirección, de coordinación, de control y de evaluación son el foco del estancamiento actual de la empresa.

Lo último que vale la pena resaltar de esta matriz es la similitud entre muchas de las acciones correctivas a distintos problemas encontrados; es decir, es posible afirmar que esos 72 puntos débiles pueden agruparse en pequeños segmentos que faciliten su análisis y su proceso correctivo. Este procedimiento, se analizará a continuación.

5.2.6.2. Matriz DOFA.

Por excelencia, la matriz DOFA es una gran herramienta como punto de partida en la realización de esta síntesis. Gracias a ella se extraen los aspectos positivos y negativos de todo el análisis realizado, generando un esquema que facilita el proceso de revisión y priorización de aspectos. (Ver cuadro 8); en ella se sintetizarán los principales aspectos analizados en los apartes anteriores de este trabajo de grado.

Cuadro 8. Matriz DOFA de la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>D.O.F.A. de la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.</p>	<p>Posee oficina propia Buena ubicación de la oficina Posee material representativo en la empresa Funciona con recursos propios. Tiene la contabilidad organizada. Óptima relación con los bancos Tiene orden fiscal Tiene responsabilidad social con cliente Realiza motivación personal a empleados Posee los documentos de ley (RUT, Cámara de Comercio y RNT) Los empleados conocen la información de sus clientes. No promueve la venta de Turismo de Caza Manejo de políticas de reciclaje Negociación con proveedores turísticos Pautas para establecer precios Creación de paquetes turísticos Uso de redes sociales Uso de E-mail Marketing Existencia de Página Web Alianzas comerciales Ofertas de servicios competitivos Ofertas destinos Internacionales Negociación con aerolíneas Óptima publicidad Uso de material impreso Existen planes a corto plazo (menos de 1 año) Existe proceso participativo de planeación Hay distribución de actividades y tareas Evidencia de unidad de mando Existe un Portafolio de servicios Existe dirección participativa Existe dirección enfocada hacia las personas Se evidencia Liderazgo Hay Creatividad de los empleados Definición de competencias de cada departamento Trabajo en equipo Existen Bases de datos Existen Registros contables Se evidencia orden contable Hay control de clientes frecuentes Se evidencia ejecución de acuerdo al plan Se evidencia la realización de actividades imprevistas</p>	<p>No posee créditos de inversión No cuenta siempre con liquidez suficiente para cubrir los gastos operacionales. No tiene programas acordes con política Pos-Conflicto No tiene implementadas las normas de calidad aplicables. (NTS e ISO) La información no fluye dentro de la empresa. No se tienen las funciones claramente definidas. No existe efectiva comunicación entre áreas No cuenta con el Sello de Calidad Ambiental No cuenta con el manejo reglamentado de tecnologías limpias No ha implementado el uso de sitios Web para vender servicios Escasa oferta de destinos nacionales No cuenta con Plan Institucional No posee planes a mediano ni largo plazo. No tiene planes de contingencia Existe en ocasiones Planeación vertical No cuenta con Asesoría en la planeación No existen programas de capacitación para planeación No hay metas de ventas establecidas No existe un organigrama No existe un Manual de funciones No hay calendarios de trabajo No hay Reglamentos de trabajo No existen los círculos de calidad No hay asesoría para la organización No hay programación de tareas No cuenta con buenos canales de comunicación No hay capacitación de todos los empleados No hay evaluaciones de desempeño No hay exploración constante de nuevos mercados Existe dirección centralizada No hay asesoría en la dirección Hay ocasionales conflictos de mando Existen Diferencias entre socios para la dirección No hay unidad de algunos conceptos No hay integración de campos de acción No existen mecanismos para la coordinación No hay asistencia en la coordinación No hay comunicación entre departamentos No existe Control presupuestal No existe Control de calidad por medio de normas. No se ha implementado la Sistematización de la empresa No hay Asistencia para el control No existe el Control de metas y objetivos No hay Seguimiento de contactos nuevos No hay Control de llamadas de clientes No existe evaluación del ex ante, desarrollo ni ex post. No existen mecanismos de seguimiento No hay asistencia en la evaluación No existe Evaluación de las visitas de familiarización a los empleados. No hay evaluación de las campañas de marketing, telefónicas e impacto en redes sociales. No existe evaluación del cumplimiento de micro tareas</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Se acoge a lo establecido en la ley 300 de 1996.</p> <p>Sigue lo establecido en la política aprobada por CONPES 3397 de 2005.</p> <p>Aumento de la confianza inversionista.</p> <p>Apertura del mercado. Libre competencia.</p> <p>Genera divisas con su actividad comercial.</p> <p>Exención de IVA a turistas extranjeros.</p> <p>Exención visado Schengen para colombianos</p> <p>Variedad de mercado Fácil acceso a la tecnología</p> <p>Incentivos para implementación de políticas ambientales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los recursos obtenidos hasta el momento para buscar nuevas oportunidades con nuevos proveedores y clientes. 2. Aprovechar la eliminación del visado y la variedad del mercado para incursionar y especializarse en uno nuevo. 3. Ampliar el portafolio de servicios sacando ventaja del acceso a nuevos proveedores y destinos. 4. Generar nuevas estrategias basadas en nuevas herramientas tecnológicas a las cuáles se tiene acceso. 5. Invertir en el turismo receptivo aprovechando la exención del IVA a los visitantes, generando programas innovadores con énfasis nacional. 6. Aprovechar el material de trabajo para participar en la mayor cantidad de eventos posibles de actualización. 7. Optimizar la información de las bases de datos, discriminándolas de manera que a cada persona le llegue la información que sea de su interés. 8. Seguir capacitando e incentivando al personal; dada su gran disposición con la empresa. 9. Realizar reuniones periódicamente para generar nuevas estrategias participativas orientadas al cliente. 10. Documentar la información que se brinda en foros, eventos y capacitaciones del sector para orientar con más precisión la incursión en nuevos mercados. 11. Con el respaldo de la gran labor contable y comercial buscar nuevos socios y aliados nacionales e internacionales que ayuden a potenciar las empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el apoyo gubernamental al sector para aplicar a los sistemas financieros requeridos para la ampliación del espacio o la búsqueda de una segunda sede. 2. Con las herramientas tecnológicas implementar la sistematización de bases contables, de clientes y de resultados. 3. Ser parte de la iniciativa estatal de promoción de Colombia como destino para fortalecer la promoción de estos programas turísticos. 4. Crear nuevos paquetes turísticos constantemente y buscar nuevos mercados como plan de contingencia. 5. Aprovechar las asesorías e implementar las políticas de Calidad y Ambiental. 6. Crear manuales de funciones y canales de comunicación efectivos para evitar sobrecargas de trabajo. 7. Establecer tiempos de capacitación y socialización de la información. 8. Establecer espacios internos para exponer los puntos de vista y unificar todos los conceptos de dirección de la empresa. 9. Establecer y dar constancia escrita de las políticas internas, del organigrama de funciones y de los procesos. 10. Establecer metas de nuevos mercados en todos los equipos de trabajo.

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIAS DA
<p>No tiene implementada la política de Calidad Turística de diciembre 2009 y actualizada en abril de 2015.</p> <p>No se ha acogido al Plan indicativo de formación turística existente desde 2009.</p> <p>No se ha capacitado para hacer parte del Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018.</p> <p>No tiene implementadas las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo.</p> <p>No se ha preparado para acogerse a la VISIÓN 2020</p> <p>Aumento de la Divisa (Dólar).</p> <p>Plataformas tecnológicas y el incremento de competidores con WEB</p> <p>No ha implementado la política de desarrollo sostenible</p> <p>No tiene implementada la NTS de turismo sostenible.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la información histórica archivada para empezar con la implementación de las normas faltantes. 2. Teniendo en cuenta la experiencia y la información del comportamiento del mercado y preferencias de los pasajeros, diseñar programas preferiblemente ajenos al comportamiento de divisa extranjera, por ejemplo, recorridos nacionales de diversas características. 3. Aprovechar los eventos del gremio y el amplio portafolio de servicios para establecer alianzas con otras empresas que tengan productos distintos. 4. Usar la experiencia, los recursos físicos y la excelente disposición del personal como elemento diferencial sobre la competencia en línea, brindando al cliente beneficios como el acompañamiento constante, el servicio personalizado, la atención directa 24 horas, entre otros. 5. Utilizar toda la información y el conocimiento de los nichos de mercado para crear paquetes innovadores y con características especiales que cautiven al pasajero sobre otros productos similares de la competencia ya sea física o virtual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la medida posible contactar asesores externos que apoyen los cambios en los procesos administrativos. 2. Hacer uso de las tecnologías y de la innovación para generar un valor agregado, como por ejemplo la formación personalizada de paquetes para grupos en línea. 3. Personalizar el servicio de tal manera que siempre sea la mejor opción frente a opciones en línea. 4. Consolidar la empresa en sus líneas de producto especiales para llamar la atención de clientes y socios (aliados comerciales, vendedores free lance, agencias minoristas). 5. Crear y consolidar los acuerdos comerciales internacionales, de manera tal que, a través de los socios actuales y su buena experiencia con la empresa puedan adquirirse nuevos contactos de productos o servicios y se incentive el trabajo con nuevos destinos o con el turismo receptivo.

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

5.2.7. Priorización de debilidades

Una vez se han obtenido los resultados de las matrices DOFA y SICREAMPRESA se puede proceder a la priorización de debilidades. Para este paso en primera instancia se eliminaron 3 debilidades que eran muy similares a otras; es decir, se realizó el

proceso con base a 69 puntos débiles teniendo en cuenta aspectos externos, internos, comerciales y administrativos.

Se reunió al equipo de 6 personas que trabajan en la compañía y se les otorgaron 68 votos (69 debilidades menos 1) que cada uno distribuyó como consideró adecuado según el cargo que desempeña y su visión personal de ALAS DEL MUNDO. En el cuadro 9 se relacionan las debilidades con los votos obtenidos en total y sus porcentajes.

Cuadro 9. Lista de Priorización de Debilidades de ALAS DEL MUNDO SAS.

DEBILIDAD	TOTAL VOTOS	PORCENTAJE	PUESTO
Ofertas destinos nacionales	19	4,66	1
Explorar nuevos mercados	19	4,66	1
Liquidez suficiente para gastos operacionales	18	4,41	2
Política de calidad turística	16	3,92	3
Plataformas tecnológicas	15	3,68	4
Manuales de funciones	14	3,43	5
Control de llamadas de clientes	14	3,43	5
Evaluación del impacto en redes	14	3,43	5
Comunicación entre áreas	12	2,94	6
Socialización interna de procesos	11	2,70	7
Cronogramas internos de trabajo	11	2,70	7
Incremento de competidores con plataforma WEB	10	2,45	8
Implementación ISO 9001	10	2,45	8
Planes de contingencia	10	2,45	8
Canales de comunicación	10	2,45	8
Capacitación de empleados	10	2,45	8
Evaluación de micro tareas	10	2,45	8
Norma técnica sectorial colombiana	9	2,21	9
Establecer metas de ventas	9	2,21	9
Conflictos de mando	9	2,21	9
Control presupuestal	9	2,21	9
Mejorar competitividad turística en Colombia	8	1,96	10
Alza de divisas	8	1,96	10
Amplios espacios y bodegas	8	1,96	10
Comunicación entre departamentos	8	1,96	10

Sistematización de la empresa	8	1,96	10
Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018	7	1,72	11
Costos financieros con entidades bancarias	7	1,72	11
Control de metas y objetivos	7	1,72	11
Política de desarrollo sostenible	6	1,47	12
Implementación Calidad Turística	6	1,47	12
Plan indicativo de formación turística	5	1,23	13
Planes a largo plazo (3 a 10 años)	5	1,23	13
Planes a mediano plazo (1 a 3 años)	5	1,23	13
Integración de campos de acción	5	1,23	13
Seguimiento de contactos nuevos	5	1,23	13
Evaluación de las campañas telefónicas	5	1,23	13
Existencia de organigrama	4	0,98	14
Dirección enfocada al cumplimiento de planes	4	0,98	14
Unidad de conceptos	4	0,98	14
Sello de Calidad Ambiental	3	0,74	15
Asesoría para la organización	3	0,74	14
Programación de tareas	3	0,74	14
Control de calidad	3	0,74	14
Evaluación de las campañas de marketing	3	0,74	14
Alza de la tasa IATA	2	0,49	16
Programas acordes con política Pos-Conflicto	2	0,49	16
Asesoría en la planeación	2	0,49	16
Evaluaciones de desempeño	2	0,49	16
Conflictos entre líderes en algunas disposiciones	2	0,49	16
Mecanismos para la coordinación	2	0,49	16
Cargo impositivo	1	0,25	17
Créditos	1	0,25	17
Reglamentos de trabajo	1	0,25	17
Evaluación del ex ante	1	0,25	17
Evaluación del desarrollo	1	0,25	17
Mecanismos de seguimiento	1	0,25	17
Evaluación de las visitas de familiarización	1	0,25	17
TOTALES	408	100	

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

En el proceso se sintetizaron 58 debilidades que a juicio del equipo de ALAS DEL MUNDO merecen atención; en orden de mayor a menor se clasificaron en

17 puestos. El cuadro lo lideran con un empate en el primer lugar la búsqueda de nuevos mercados y aumentar la oferta nacional. En el segundo lugar está la liquidez para cubrir los gastos operacionales de la empresa y del tercer lugar en adelante hay más variación entre la procedencia de cada una de las debilidades.

Contando con esta información es posible ya establecer las causales comunes y empezar a establecer procesos de solución más específicos para cada uno y posteriormente su respectivo plan de acción y cronograma de trabajo para convertirlo en un proyecto tangible y realizable en el corto plazo.

5.2.8. Análisis de puntos de mejoramiento (ÉNFASIS EN DEBILIDADES)

Gracias a los lineamientos que plantea la metodología CALIDAD TOTAL, y las herramientas “espina de pescado” y “diagrama cómo - cómo” fue posible cumplir el tercer objetivo específico propuesto para este plan de mejoramiento: establecer las causas de los puntos débiles detectados, determinar los factores que influyen en cada una de ellas y la posible relación entre cada una.

Sin lugar a dudas, el cuarto objetivo específico (Generar planes de acción competentes a cada uno de los puntos débiles detectados en los procedimientos de la fase de análisis, procurando que sean probables y proyectando su efectividad) es de los más importantes dentro de todos los planteados en este documento, puesto que, representa la culminación de todo el proceso de análisis en forma de propuestas de mejoramiento para la empresa analizada; es por ello, que con base a las conclusiones previamente obtenidas y a un estudio fundamentado en los principios de la innovación (principalmente de proceso,

mercadotecnia y organización) se generaron propuestas para cada una de las variables priorizadas en el análisis holístico.

A continuación se relacionan los puntos débiles encontrados y la propuesta de acción explicada con más detalle, todo lo anterior está alimentado por la matriz SICREAEMPRESA y la lista de Priorización de Debilidades (Murcia, 2014).

- ✓ **DEBILIDAD:** Ofertas destinos nacionales: Esta debilidad se refiere a la limitada oferta de destinos nacionales que tiene la empresa.

PROPUESTA: Aprovechar el buen nombre de la empresa en el sector, su categoría de mayorista y los eventos de socialización que organizan las entidades respectivas constantemente (ANATO, FONTUR Y MinCIT) para ampliar la cantidad de proveedores nacionales y diseñar paquete turísticos novedosos y con destinos no convencionales que puedan llamar la atención del cliente directo, sobre todo, teniendo en cuenta la situación actual de la divisa.

- ✓ **DEBILIDAD:** Liquidez suficiente para gastos operacionales: Esta debilidad se refiere al temor de que tras alguna temporada de bajas ventas (ligado a la falta de nuevos mercados) la liquidez de la empresa sea insuficiente para cubrir gastos operacionales y se caiga en una crisis. //Control presupuestal: Esta debilidad se refiere a la inexistencia de un plan presupuestal con seguimiento constante.

PROPUESTA: Buscar mercados alternos que suplan una baja en las ventas habituales de la empresa y además crear un plan financiero que incluya una reserva para afrontar bajas en ventas previendo los gastos operacionales de al menos 3 meses.

- ✓ **DEBILIDAD:** Política de calidad turística: Esta debilidad se refiere a que la empresa no ha implementado la Política de Calidad Turística, requisito para la renovación del registro nacional de turismo a partir del año 2017. //Norma técnica sectorial colombiana: Esta debilidad se refiere a que la empresa no tiene implementadas las Normas Técnicas Sectoriales que son requisito para la renovación del RNT a partir de 2017. // Política de desarrollo sostenible: Esta debilidad se refiere a que esta política no está implementada en la empresa.

PROPUESTA: Desde la gerencia, hacer la investigación necesaria referente a esta implementación, apoyarse en los cursos y facilidades ofrecidas por el Ministerio respecto a ello y finalmente asesorarse con un profesional para hacer una implementación efectiva.

- ✓ **DEBILIDAD:** Plataformas tecnológicas: Esta debilidad se refiere a que la empresa no ha implementado al 100% las herramientas tecnológicas como podría hacerlo para llegar a más cantidad de clientes.

PROPUESTA: Capacitarse e invertir en plataforma tecnológica para obtener una página web que asocie redes sociales y bases de datos y que sea capaz de vender en línea como lo está dictando el mercado. Adaptarse a las necesidades de los clientes que buscan sus servicios cada vez más en la web.

- ✓ **DEBILIDAD:** Manuales de funciones: Esta debilidad se refiere a la falta de manual de funciones en la empresa lo que provoca desorden en los procesos y tareas sin responsable a cargo. //Existencia de organigrama: Esta debilidad se refiere a que no hay organigrama en la empresa

PROPUESTA: Desde la gerencia crear, implementar y hacer cumplir un manual de funciones que distribuya adecuadamente las tareas y sea adaptable a las necesidades que surjan de manera imprevista, todo esto respaldado con un organigrama de la empresa.

- ✓ **DEBILIDAD:** Control de llamadas de clientes: Esta debilidad se refiere a que no hay control y siguiente a las llamadas de los clientes a las líneas fijas y móviles de la empresa y en ocasiones hay solicitudes que se quedan sin responder o que tienen tiempos de respuesta largos e inadecuados. //Seguimiento de contactos nuevos y de campañas telefónicas: Esta debilidad se refiere al regular seguimiento de nuevos clientes y de las campañas telefónicas que se realizan eventualmente.

PROPUESTA: Dentro del manual de funciones responsabilizar a una o varias personas al seguimiento de cada una de las llamadas, de ser necesario, controlar usando métodos como exigir copia de los correos electrónicos enviados o informes de las llamadas efectuadas.

- ✓ **DEBILIDAD:** Evaluación del impacto en redes: Esta debilidad se refiere a la falta de seguimiento del impacto que causan las publicaciones en página web y redes sociales, omitiendo el hecho de que cada publicación tuvo una inversión importante de tiempo que se debe controlar.

PROPUESTA: Utilizar las herramientas de análisis que ofrecen las mismas redes sociales y la página web, sintetizando y documento las estadísticas que allí se aprecian y evaluando semana a semana qué publicaciones están teniendo impacto y cuáles no para enfatizar las que sean mejor recibidas y aumentar el impacto.

- ✓ **DEBILIDAD:** Comunicación entre áreas: Esta debilidad se refiere a la escasa comunicación entre los equipos de trabajo (ALAS DEL MUNDO tiene básicamente 3 núcleos de trabajo: uno de una persona, uno de dos personas y uno de tres personas; que en ocasiones trabajan de manera independiente).

//Socialización interna de procesos: Esta debilidad se refiere a la falta de comunicación expuesta en la debilidad inmediatamente anterior. No hay espacio para la socialización de métodos. //Canales de comunicación: Esta debilidad se refiere a la inexistencia de canales internos de comunicación entre los núcleos.

//Comunicación entre departamentos: Esta debilidad se refiere a la precaria comunicación entre equipos de trabajo// Integración de campos de acción: Esta debilidad se refiere a las fallas en la integración de los equipos.

PROPUESTA: Esta propuesta aplica para las debilidades anteriores, consiste en unificar los procesos y establecer espacios quincenales o mensuales en los que cada equipo pueda exponer sus ideas y sugerencias, de manera tal que sean aprobadas en quorum e implementadas uniformemente por todos los integrantes, a través de la creación de canales internos sugeridos por ellos mismos.

- ✓ **DEBILIDAD:** Cronogramas internos de trabajo: Esta debilidad se refiere a la ausencia de cronogramas de trabajo que generan desorden en los procesos y tareas sin cumplir.

PROPUESTA: Desde la gerencia y a la par del manual de funciones establecer cronogramas periódicamente sobre las tareas a realizar, pueden ser mensuales o bimensuales para el caso de ALAS DEL MUNDO. Así se podrá planear mejor el proceso de la empresa.

- ✓ **DEBILIDAD:** Incremento de competidores con plataforma WEB: Esta debilidad se refiere al acelerado crecimiento de competidores en la web que ofrecen beneficios distintos a los de ALAS DEL MUNDO.

PROPUESTA: Hacer un análisis de estos competidores y filtrar los que puedan ser aliados comerciales y permitan comercializar los paquetes de la empresa a través de más medios, aprovechando que muchos de estos competidores no tienen las negociaciones que tiene ALAS DEL MUNDO en su calidad de mayorista.

- ✓ **DEBILIDAD:** Implementación ISO 9001: Esta debilidad se refiere a que la empresa no tiene implementada esta política y tenerla podría beneficiar el buen nombre de la compañía. //Mejorar competitividad turística en Colombia: Esta debilidad se refiere a que no está implementada la NTS de competitividad Turística en la empresa. //Plan indicativo de formación turística: Esta debilidad se refiere a que la empresa no tiene implementada la NTS de Formación Turística.

PROPUESTA: Aprovechar que la implementación de Calidad Turística es obligatoria y partir de ella para la implementación de la ISO 9001 y de las NTS de competitividad y formación, haciendo el proceso más ágil.

- ✓ **DEBILIDAD:** Planes de contingencia: Esta debilidad se refiere a la ausencia de planes de contingencia ante eventos como el alza intempestiva del dólar. //Alza de divisas: Esta debilidad se refiere la falta de planes de contingencia ante situaciones como la actual del alza intempestiva del dólar.

PROPUESTA: Con la búsqueda de nuevos mercados, alianzas y nuevos canales; reunir al equipo para generar planes de contingencia ante externalidades económicas, sociales o políticas que puedan afectar las ventas.

- ✓ **DEBILIDAD:** Capacitación de empleados: Esta debilidad se refiere a que no todos los empleados tienen acceso a las capacitaciones ofrecidas por el sector, generalmente por falta de tiempo para ello.

PROPUESTA: Desde la gerencia generar los espacios para que todos los integrantes puedan acceder a las capacitaciones acordes a su puesto de trabajo, compartir con ellos la información que llega en boletines de ANATO, FONTUR Y MinCIT y alentar en ellos el deseo de capacitarse constantemente con incentivos.

- ✓ **DEBILIDAD:** Evaluación de micro tareas: Esta debilidad se refiere a que no hay control de las taras “micro” o eventuales que surgen y que son asumidas casi al azar, así mismo, no se controla su cumplimiento final.

PROPUESTA: Documentar las micro tareas y quién la asume de forma que se pueda ejercer un control claro sobre la misma; todo ello por escrito eliminando inconvenientes de comunicación.

- ✓ **DEBILIDAD:** Establecer metas de ventas: Esta debilidad se refiere a que no hay metas de ventas lo que a fondo genera que las bajas en las ventas programadas de grupos no tengan un respaldo. //Control de metas y objetivos y programación de tareas: Esta debilidad se refiere que no hay control y evaluación de metas dentro de la empresa.

PROPUESTA: Establecer metas de ventas por cada integrante, esto debe estar respaldado por incentivos para los mejores vendedores y ofrecer a cada uno los elementos tangibles e intangibles necesarios para llegar a su meta mensual.

- ✓ **DEBILIDAD:** Conflictos de mando: Esta debilidad se refiere a que la empresa tiene en ocasiones diferencias de concepto entre sus propietarios a la vez líderes de equipo, esto genera que haya procesos que se realicen de forma diferente por los integrantes. //Unidad de conceptos: Esta debilidad se refiere a la diferencia de conceptos entre los gerentes en algunas decisiones.

PROPUESTA: Los dos gerentes deben establecer diálogos constantes en los que unifiquen sus conceptos, tomar en cuenta para ello la opinión del equipo y de ser necesario de asesores externos que los lleven a tener un concepto sólido y que guíe los lineamientos.

- ✓ **DEBILIDAD:** Amplios espacios y bodegas: Esta debilidad se refiere a que a medida que ha crecido la empresa, el espacio de trabajo en la oficina se ve cada vez más reducido.

PROPUESTA: Crear la necesidad en los planes a corto plazo de adquirir una oficina más amplia ya sea con recursos propios o con los créditos que se ofrecen para el sector, puede ser a través de Bancoldex (MinCIT).

- ✓ **DEBILIDAD:** Sistematización de la empresa: Esta debilidad se refiere a que los procesos de la empresa no están sistematizados.

PROPUESTA: A corto o mediano plazo invertir en programas y software que permita sistematizar los procesos más importantes de la empresa, como bases de datos, facturación, cotizaciones y control financiero.

- ✓ **DEBILIDAD:** Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018: Esta debilidad se refiere a que la empresa no ha adquirido conocimiento referente a este plan de gobierno.

PROPUESTA: Aprovechar los beneficios y las facilidades que están contemplados en este plan para los empresarios que participen en este Plan de Turismo y contribuya al crecimiento turístico de regiones abandonadas del país.

- ✓ **DEBILIDAD:** Costos financieros con entidades bancarias: Esta debilidad se refiere a los costos bancarios altos por transacciones internacionales que se ven reflejadas en el precio.

PROPUESTA: Este es un aspecto externo a la empresa; se debe mejorar el servicio con innovaciones de tal manera que estos costos no sean una barrera para concretar una venta.

- ✓ **DEBILIDAD:** Planes a largo plazo (3 a 10 años) y mediano plazo (1 a 3 años): Esta debilidad se refiere a la ausencia de planes empresariales para el futuro.

PROPUESTA: Gestionar desde la gerencia planes de crecimiento a mediano y largo plazo basándose en primer lugar en su comportamiento histórico y en segundo lugar en la realización de proyecciones de ventas e inversión. Se sugiere considerar la importancia de los cambios en el mercado e intentar adaptar a su estilo de trabajo las herramientas tecnológicas, desde ya analizando la inversión que estas requieren para poder implementarlas paulatinamente. Además, puede proyectar su crecimiento hacia otras áreas del turismo que incluso puedan llegar a conectarse con la rama que es su especialidad.

- ✓ **DEBILIDAD:** Dirección enfocada al cumplimiento de planes: Esta debilidad se refiere a que la dirección no está enfocada en los planes.

PROPUESTA: La dirección actualmente está orientada al cliente, manteniendo esa premisa la empresa debe integrar el enfoque a los planes para evitar planes inconclusos.

- ✓ **DEBILIDAD:** Sello de Calidad Ambiental: Esta debilidad se refiere a la ausencia de este sello en la empresa.

PROPUESTA: Capacitarse en conjunto y buscar implementar este Sello en concordancia con sus lineamientos ambientales internos.

- ✓ **DEBILIDAD:** Asesoría para la organización: Esta debilidad se refiere a la falta de asesores para el proceso administrativo de organización.

PROPUESTA: Buscar la asesoría externa que sea precisa para orientar correctamente los procesos de organización dentro de la empresa.

En el resumen anterior se analizaron las debilidades que arrojó el proceso de priorización; es claro que muchas de ellas se agrupan bajo la misma propuesta. Se concluye de este tramo del documento, que a pesar de que el número de debilidades es extenso, hay una fuerte relación entre muchas de ellas y que al implementar las propuestas se solucionarán varios conflictos actuales, mejorando integralmente el funcionamiento de la empresa. En el diagrama COMO – COMO se explicará más gráficamente la relación entre las debilidades y las propuestas aquí expuestas. (Ver cuadro 10)

Cuadro 10. Cuadro de porcentajes absolutos y acumulados de la Priorización de Debilidades

DEBILIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO	PUESTO
Ofertas destinos nacionales	4,66	4,66	1
Explorar nuevos mercados	4,66	9,31	1
Liquidez suficiente para gastos operacionales	4,41	13,73	2
Política de calidad turística	3,92	17,65	3
Plataformas tecnológicas	3,68	21,32	4

Manuales de funciones	3,43	24,75	5
Control de llamadas de clientes	3,43	28,19	5
Evaluación del impacto en redes	3,43	31,62	5
Comunicación entre áreas	2,94	34,56	6
Socialización interna de procesos	2,70	37,25	7
Cronogramas internos de trabajo	2,70	39,95	7
Incremento de competidores con plataforma WEB	2,45	42,40	8
Implementación ISO 9001	2,45	44,85	8
Planes de contingencia	2,45	47,30	8
Canales de comunicación	2,45	49,75	8
Capacitación de empleados	2,45	52,21	8
Evaluación de micro tareas	2,45	54,66	8
Norma técnica sectorial colombiana	2,21	56,86	9
Establecer metas de ventas	2,21	59,07	9
Conflictos de mando	2,21	61,27	9
Control presupuestal	2,21	63,48	9
Mejorar competitividad turística en Colombia	1,96	65,44	10
Alza de divisas	1,96	67,40	10
Amplios espacios y bodegas	1,96	69,36	10
Comunicación entre departamentos	1,96	71,32	10
Sistematización de la empresa	1,96	73,28	10
Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018	1,72	75,00	11
Costos financieros con entidades bancarias	1,72	76,72	11
Control de metas y objetivos	1,72	78,43	11
Política de desarrollo sostenible	1,47	79,90	12
Implementación Calidad Turística	1,47	81,37	12
Plan indicativo de formación turística	1,23	82,60	13
Planes a largo plazo (3 a 10 años)	1,23	83,82	13
Planes a mediano plazo (1 a 3 años)	1,23	85,05	13
Integración de campos de acción	1,23	86,27	13
Seguimiento de contactos nuevos	1,23	87,50	13
Evaluación de las campañas telefónicas	1,23	88,73	13
Existencia de organigrama	0,98	89,71	14
Dirección enfocada al cumplimiento de planes	0,98	90,69	14
Unidad de conceptos	0,98	91,67	14
Sello de Calidad Ambiental	0,74	92,40	15
Asesoría para la organización	0,74	93,14	14
Programación de tareas	0,74	93,87	14
Control de calidad	0,74	94,61	14

Evaluación de las campañas de marketing	0,74	95,34	14
Alza de la tasa IATA	0,49	95,83	16
Programas acordes con política Pos-Conflicto	0,49	96,32	16
Asesoría en la planeación	0,49	96,81	16
Evaluaciones de desempeño	0,49	97,30	16
Conflictos entre líderes en algunas disposiciones	0,49	97,79	16
Mecanismos para la coordinación	0,49	98,28	16
Cargo impositivo	0,25	98,53	17
Créditos	0,25	98,77	17
Reglamentos de trabajo	0,25	99,02	17
Evaluación del ex ante	0,25	99,26	17
Evaluación del desarrollo	0,25	99,51	17
Mecanismos de seguimiento	0,25	99,75	17
Evaluación de las visitas de familiarización	0,25	100,00	17
TOTALES	100		

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

5.2.8.1. Análisis a través del DIAGRAMA DE PARETO

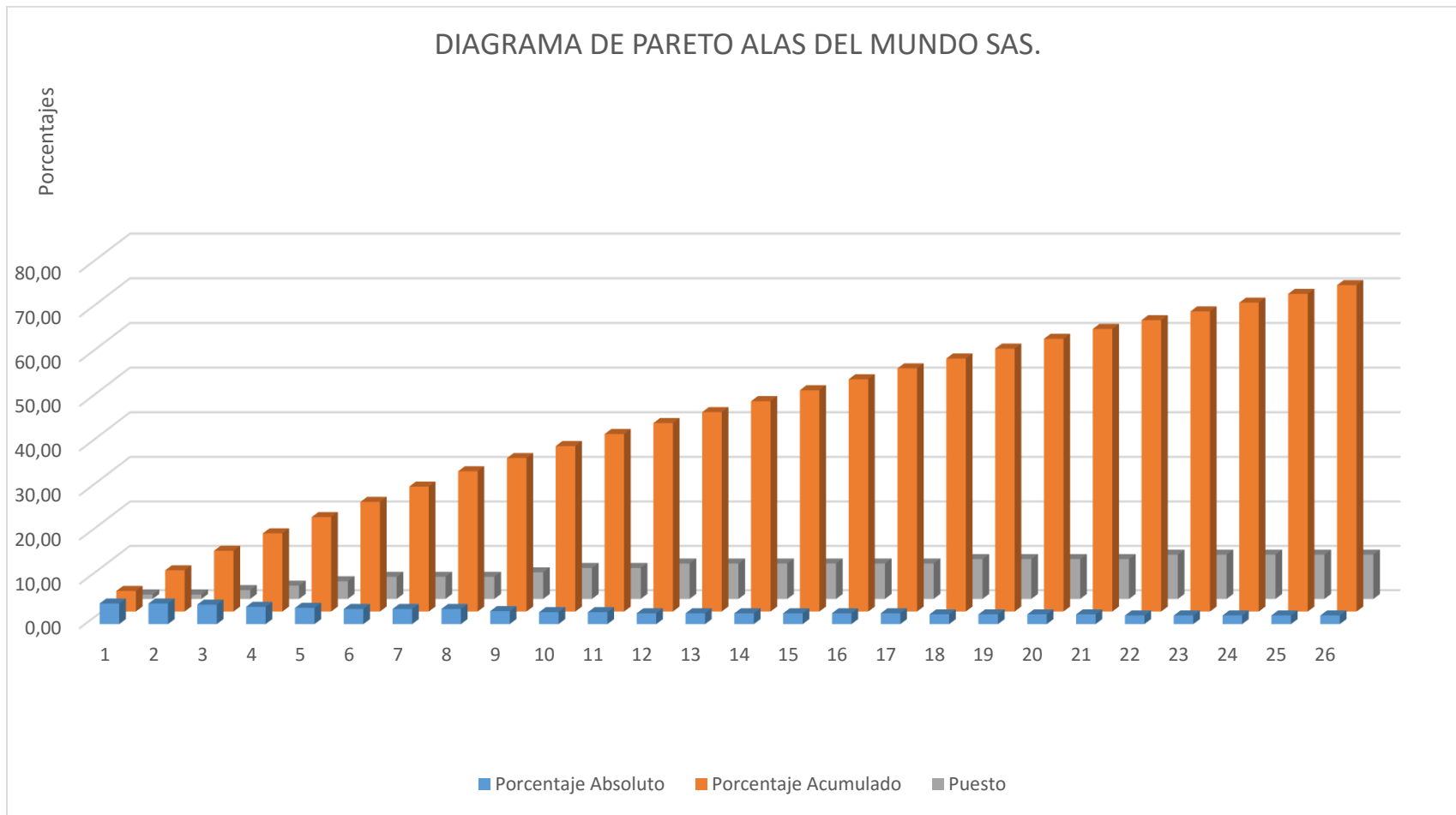
El diagrama de Pareto se realiza con el fin de plasmar de manera gráfica los resultados del proceso de priorización y establecer así las debilidades con mayor impacto dentro de la organización; el diagrama refleja una curva que representa estos resultados.

Analizar este diagrama en base a esta curva es un aporte a la metodología de Pareto efectuado por el norteamericano Matt Otto Lorenz (1905) quien dedujo la curva de Lorenz: una medida de la desigualdad en los ingresos de una sociedad. El Diagrama de Pareto de ALAS DEL MUNDO también evidencia esta curva ascendente de las debilidades de la organización.

Para el caso de ALAS DEL MUNDO, al haber obtenido 58 debilidades en la priorización, si bien todas ellas se van a tener en cuenta para el plan de fortalecimiento, en la diagramación sólo se tendrán en cuenta las que están en los puestos del 1 al

10 con el fin de obtener un panorama más claro y conciso; sin embargo, más adelante en la elaboración de la Espina de Pescado quedará claramente ilustrado como se tomó la totalidad de aspectos para el análisis posterior. En el gráfico 2 se puede observar el Diagrama de Pareto aplicado a la empresa ALAS DEL MUNDO.

Gráfico 2. Diagrama de Pareto- Priorización de debilidades ALAS DEL MUNDO SAS.



Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

5.2.8.2. Análisis a través de LA ESPINA DE PESCADO

La herramienta ESPINA DE PESCADO se emplea para determinar la Causa – Efecto de las principales debilidades detectadas en el proceso de priorización. Partiendo de que este proceso aplicado a ALAS DEL MUNDO arrojó 58 puntos débiles representativos es claro que no es sencillo diagramarlos todos, sobre todo si, como se evidenció en el proceso de sugerir una propuesta para cada debilidad, hay muchas similares o que se agrupan en una gran problemática. Es por ello que antes de dar inicio al proceso de diagramación, se clasificarán las debilidades en grandes grupos que como se podrá observar comparten la misma raíz.

- **DEBILIDAD 1: Falta explorar nuevos mercados y seguir los procesos con nuevos clientes.** En esta debilidad se agruparon las de priorización: Explorar nuevos mercados y Seguimiento de contactos nuevos.
- **DEBILIDAD 2: Ofertas de destinos nacionales.** Esta es la debilidad en el puesto 1 y se refiere a la poca oferta de destinos nacionales que tiene la empresa actualmente.
- **DEBILIDAD 3. Conflictos en la dirección y control desde la parte alta de la organización.** En esta debilidad se agruparon las de priorización: Conflictos de mando: Planes a largo plazo (3 a 10 años), Planes a mediano plazo (1 a 3 años), Existencia de organigrama, Dirección enfocada al cumplimiento de planes, Unidad de conceptos, Asesoría para la organización, Asesoría en la planeación, Conflictos entre líderes en algunas disposiciones, Mecanismos para la coordinación)
- **DEBILIDAD 4: Implementación de Normas Técnicas Sectoriales y Políticas Sociales, de Calidad y Ambientales.** En esta debilidad se agruparon las de priorización:

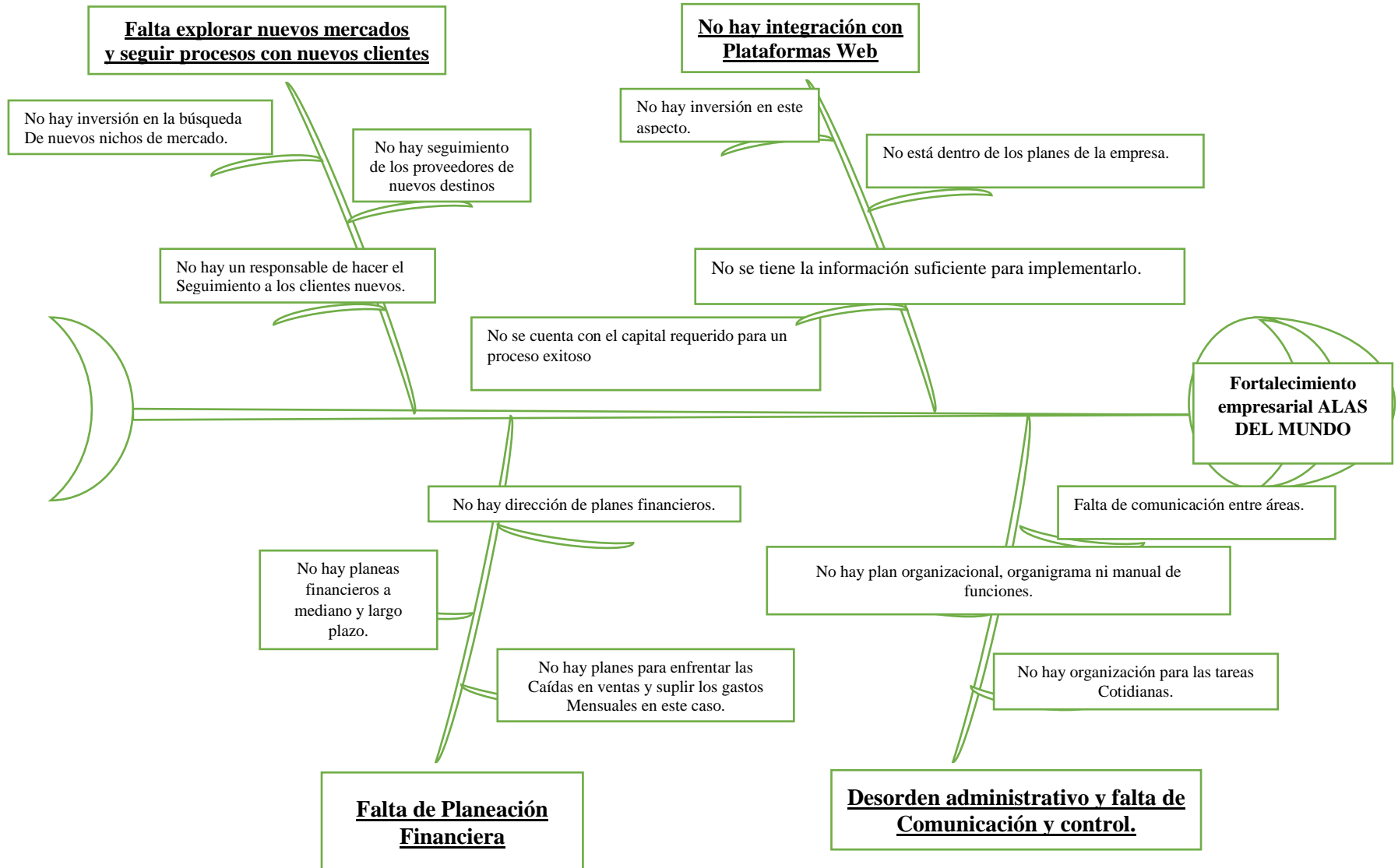
Norma técnica sectorial colombiana, Plan Turismo para la construcción de la paz 2014-2018, Política de desarrollo sostenible, Plan indicativo de formación turística, Sello de Calidad Ambiental, Programas acordes con política Pos-Conflicto, Política de calidad turística, Implementación ISO 9001, Mejorar competitividad turística en Colombia, Implementación Calidad Turística)

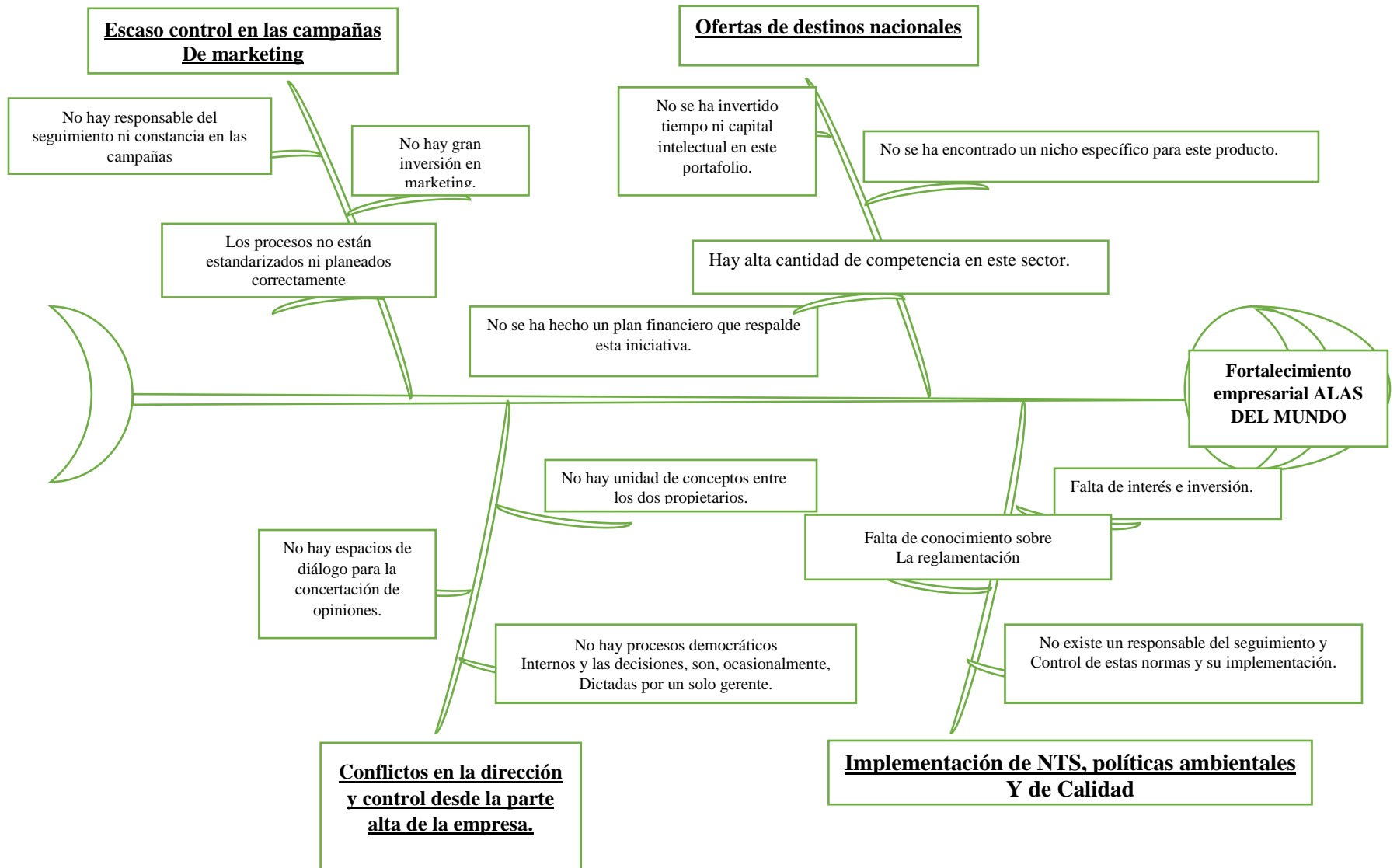
- **DEBILIDAD 5: Escaso control en campañas de Marketing.** En esta debilidad se agruparon las de priorización: Control de llamadas de clientes, Evaluación del impacto en redes, Evaluación de las campañas de marketing, Evaluación de las campañas telefónicas.
- **DEBILIDAD 6: No hay integración con plataformas web.** En esta debilidad se agruparon las de priorización: Incremento de competidores con plataforma WEB, Sistematización de la empresa, Plataformas tecnológicas.
- **DEBILIDAD 7: Falta de planeación financiera.** En esta debilidad se agruparon las de priorización: Control presupuestal, Alza de divisas, Costos financieros con entidades bancarias, Alza de la tasa IATA, Cargo impositivo, Créditos, Liquidez suficiente para gastos operacionales, Amplios espacios y bodegas)
- **DEBILIDAD 8: Desorden administrativo y falta de comunicación en todas las áreas de la empresa.** En esta debilidad se agruparon las de priorización: Manuales de funciones, Comunicación entre áreas, Socialización interna de procesos, Cronogramas internos de trabajo, Planes de contingencia, Canales de comunicación, Capacitación de empleados, Evaluación de micro tareas, Establecer metas de ventas, Control de metas y objetivos, Integración de campos de acción, Programación de tareas, Reglamentos de trabajo, Evaluación del ex ante, Evaluación del desarrollo, Mecanismos de seguimiento,

Evaluación de las visitas de familiarización, Comunicación entre departamentos,
Evaluaciones de desempeño, Control de calidad.

El gráfico 3 que se presenta a continuación corresponde a la herramienta ESPINA DE PESCADO aplicada a la empresa ALAS DEL MUNDO, teniendo como base para su elaboración las ocho debilidades previamente analizadas, entendiéndolas como las más destacadas y relevantes para este proceso de fortalecimiento.

Gráfico 3. Espina de Pescado aplicada a ALAS DEL MUNDO SAS.

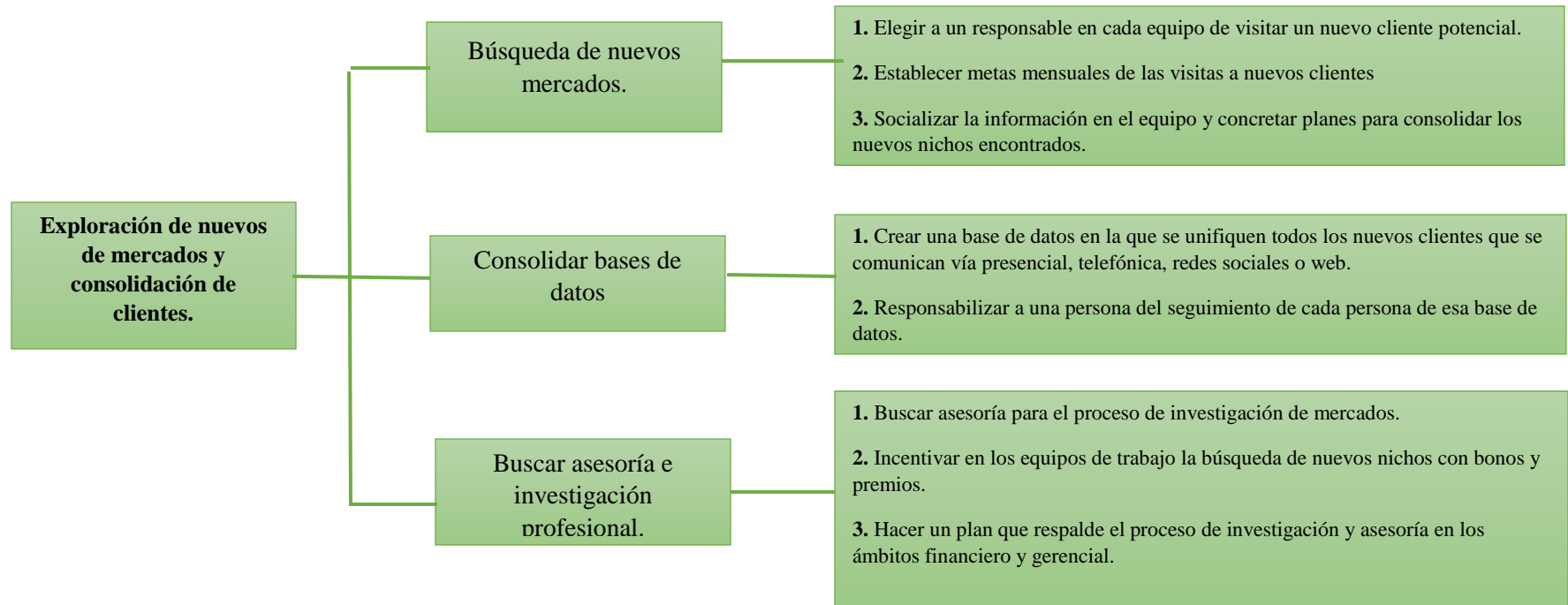


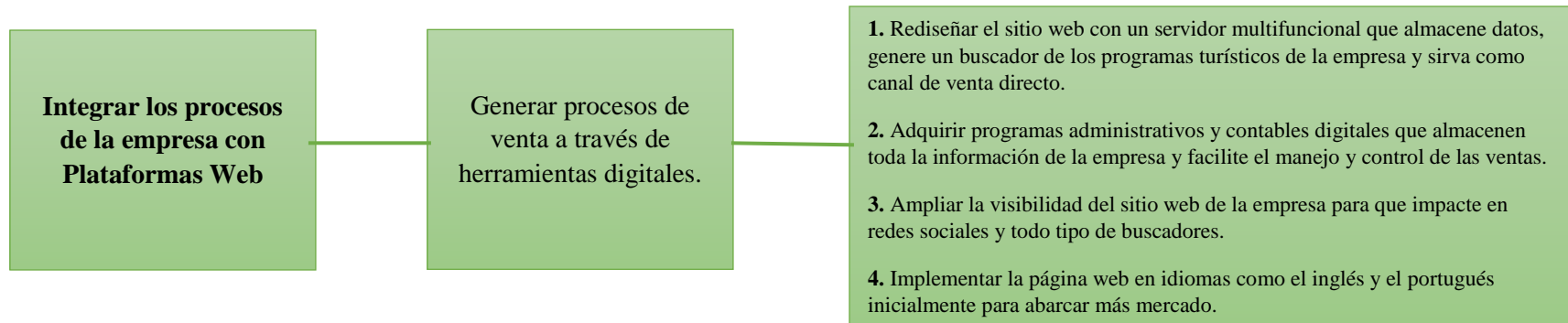


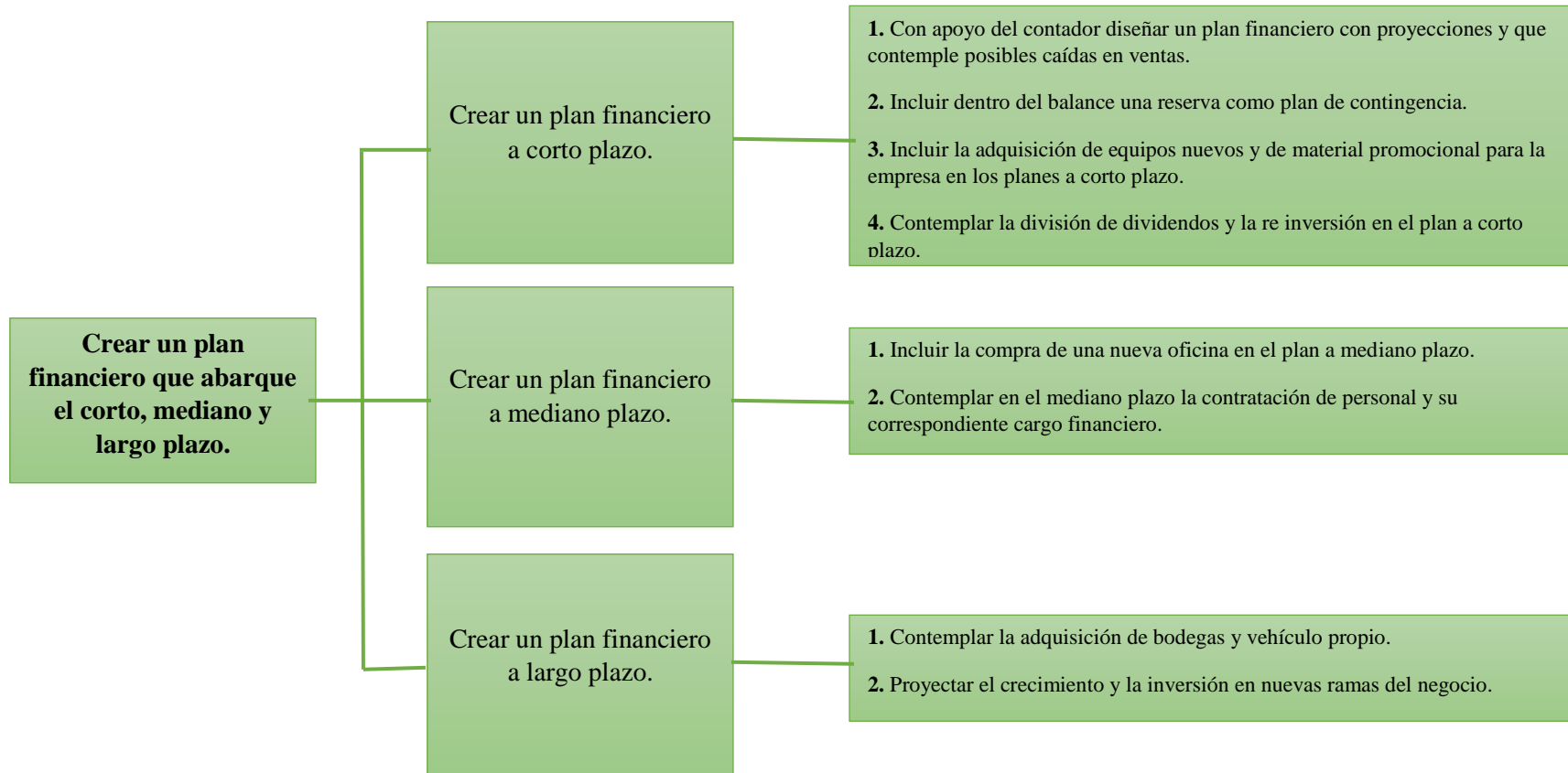
5.2.8.3. Análisis a través del CÓMO – CÓMO.

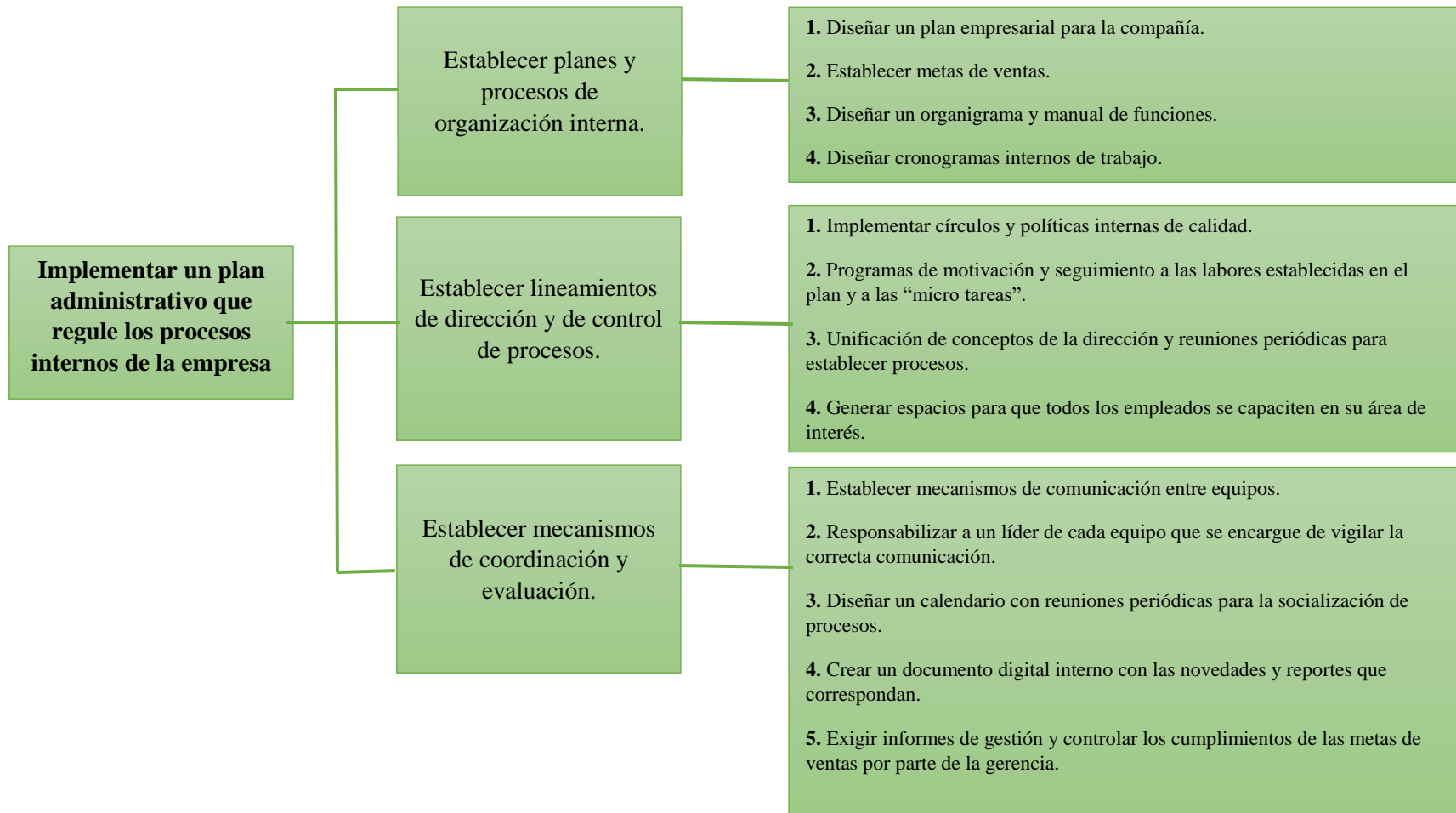
A través de la herramienta parte de la CALIDAD TOTAL “CÓMO – CÓMO” se desglosará lo encontrado en la Espina de pescado y a partir de ello se identificarán las posibles soluciones que a priori constituyen en plan de fortalecimiento sugerido. En el gráfico 4 se pueden observar las soluciones aplicadas a la empresa según lo dicta la herramienta CÓMO – CÓMO, la realización de este gráfico está totalmente ligada al numeral anterior (espina de pescado); se tomaron las ocho debilidades y se plantearon en forma de solución, posteriormente a cada una de ellas se les desarrollaron planes de acción y tareas específicas aplicadas a cada plan, estas tareas constituyen ya en primera instancia el plan de fortalecimiento.

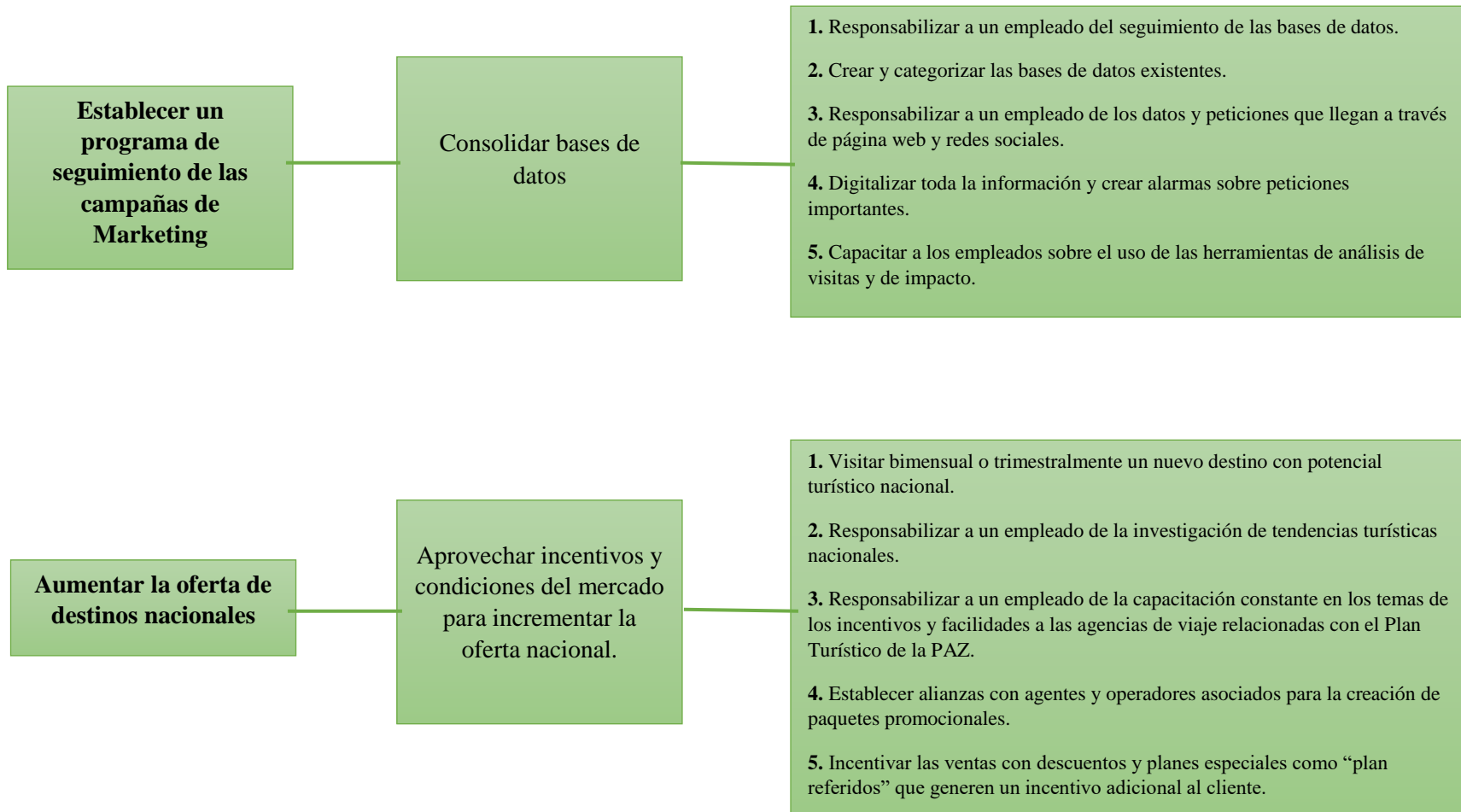
Gráfico 4. Herramienta CÓMO – CÓMO aplicada a ALAS DEL MUNDO SAS.

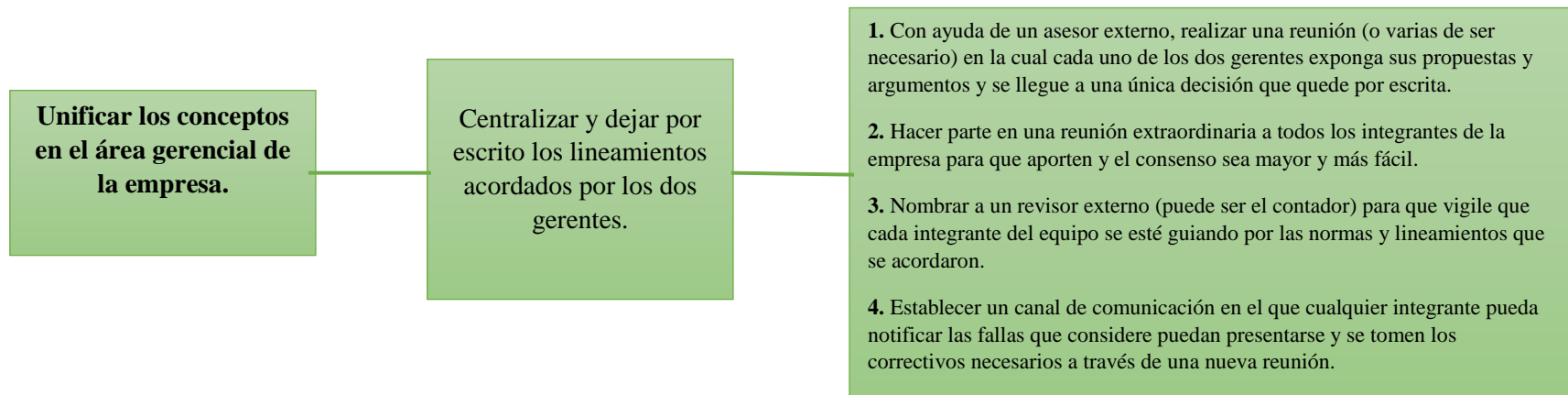


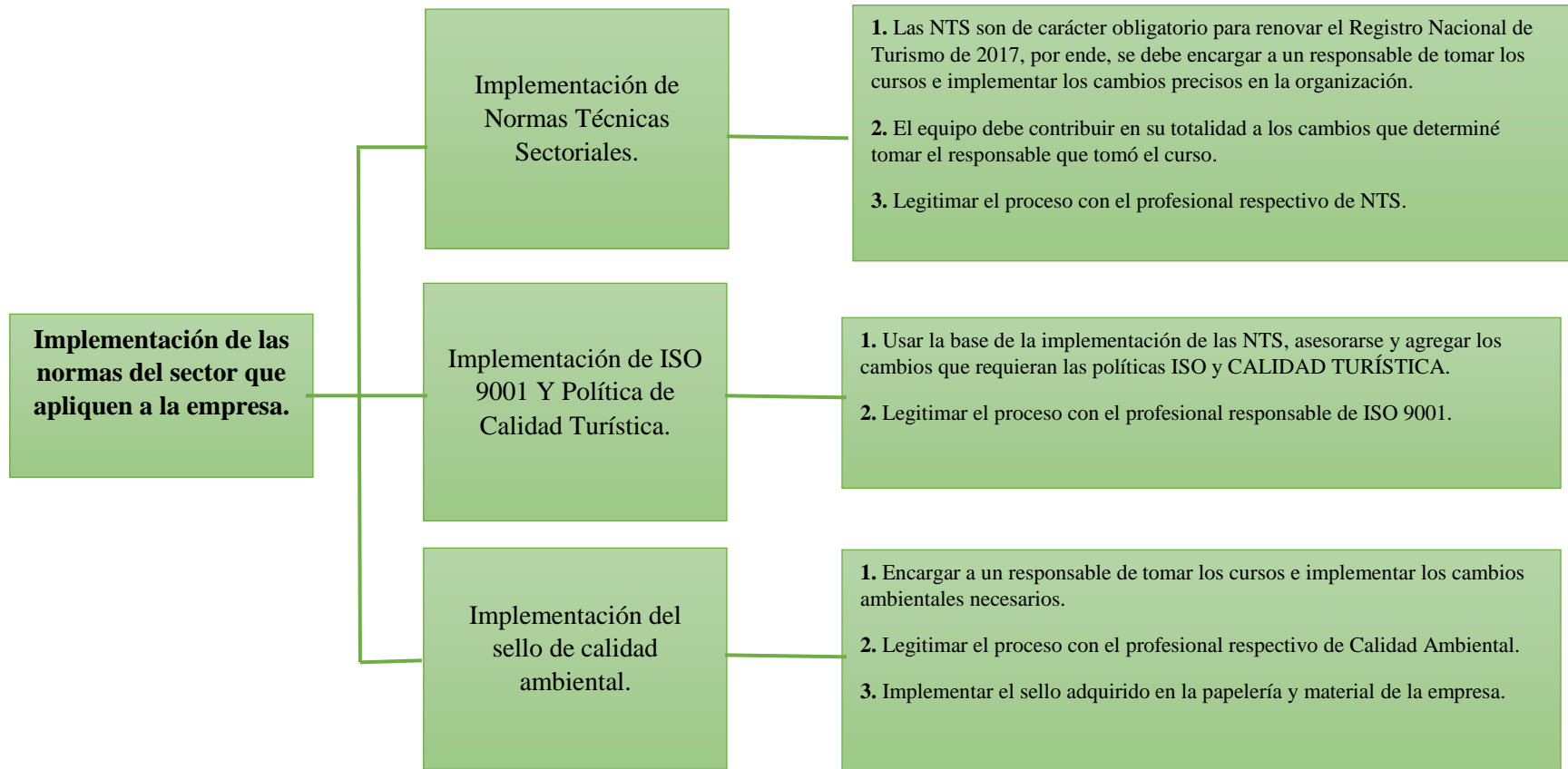












5.2.8.4. Programación.

Garantizar que se lleve adelante el plan de mejoramiento propuesto es a grandes rasgos el quinto objetivo específico (Plantear una programación que esté acorde a los planes de acción generados y que de forma al plan de fortalecimiento de manera que sea palpable la investigación realizada y se logre involucrar a los integrantes de la organización.) y esto se logrará mediante un cronograma en el que estén involucrados todos los integrantes de la organización y se establezcan fechas y metas para cumplir.

Las herramientas de Calidad Total desde la priorización de debilidades hasta el CÓMO – CÓMO fueron claves para sintetizar las problemáticas principales de la empresa. Ha sido evidente, como a través de cada uno de los pasos de la metodología CARIBE (Murcia, 2014) se han ido desglosando los problemas que no eran notorios al inicio del proyecto, llegando hasta el punto actual, en el cual, se tienen ya una serie de soluciones sugeridas que conforman el plan de mejoramiento sugerido. Para que el plan sea tangible se va a proponer un cronograma aplicado al plan que se relaciona a continuación (Cuadro 11).

Cuadro 11. Cronograma del Plan de Mejoramiento ALAS DEL MUNDO SAS.

ACTIVIDAD/ TIEMPO (año/semestre)	2016 - II	2017 - I	2017 - II	2018	RESPONSABLES
1. Elegir a un responsable en cada equipo de visitar un nuevo cliente potencial.					Gerencia
2. Establecer metas mensuales de las visitas a nuevos clientes					Gerencia, autor del trabajo
3. Socializar la información en el equipo y concretar planes para consolidar los nuevos nichos encontrados.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
4. Elegir a un responsable en cada equipo de visitar un nuevo cliente potencial.					Gerencia

5. Establecer metas mensuales de las visitas a nuevos clientes					Gerencia.
6. Socializar la información en el equipo y concretar planes para consolidar los nuevos nichos encontrados.					Gerencia, autor del trabajo, equipo Alas del Mundo.
7. Buscar asesoría para el proceso de investigación de mercados.					Gerencia, autor del trabajo.
8. Incentivar en los equipos de trabajo la búsqueda de nuevos nichos con bonos y premios.					Gerencia.
9. Hacer un plan que respalde el proceso de investigación y asesoría en los ámbitos financiero y gerencial.					Gerencia, contador.
10. Rediseñar el sitio web con un servidor multifuncional que almacene datos, genere un buscador de los programas turísticos de la empresa y sirva como canal de venta directo.					Gerencia, autor del trabajo, asesor.
11. Adquirir programas administrativos y contables digitales que almacenen toda la información de la empresa y facilite el manejo y control de las ventas.					Gerencia, asesor.
12. Ampliar la visibilidad del sitio web de la empresa para que impacte en redes sociales y todo tipo de buscadores.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
13. Implementar la página web en idiomas como el inglés y el portugués inicialmente para abarcar más mercado.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
14. Con apoyo del contador diseñar un plan financiero con proyecciones y que contemple posibles caídas en ventas.					Gerencia, contador.
15. Incluir dentro del balance una reserva como plan de contingencia.					Gerencia, contador.
16. Incluir la adquisición de equipos nuevos y de material promocional para la empresa en los planes a corto plazo.					Gerencia, contador.
17. Contemplar la división de dividendos y la re inversión en el plan a corto plazo.					Gerencia, contador.
18. Incluir la compra de una nueva oficina en el plan a mediano plazo.					Gerencia.
19. Contemplar en el mediano plazo la contratación de personal y su					Gerencia.

correspondiente cargo financiero.					
20. Contemplar la adquisición de bodegas y vehículo propio.					Gerencia.
21. Proyectar el crecimiento y la inversión en nuevas ramas del negocio.					Gerencia, autor del trabajo.
22. Diseñar un plan empresarial para la compañía.					Gerencia.
23. Establecer metas de ventas.					Gerencia.
24. Diseñar un organigrama y manual de funciones.					Gerencia, autor del trabajo.
25. Diseñar cronogramas internos de trabajo.					Gerencia, asesor.
26. Implementar círculos y políticas internas de calidad.					Gerencia, asesor.
27. Programas de motivación y seguimiento a las labores establecidas en el plan y a las "micro tareas".					Gerencia.
28. Unificación de conceptos de la dirección y reuniones periódicas para establecer procesos.					Gerencia, asesor.
29. Generar espacios para que todos los empleados se capaciten en su área de interés.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
30. Establecer mecanismos de comunicación entre equipos.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
31. Responsabilizar a un líder de cada equipo que se encargue de vigilar la correcta comunicación.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
32. Diseñar un calendario con reuniones periódicas para la socialización de procesos.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
33. Crear un documento digital interno con las novedades y reportes que correspondan.					Equipo Alas del Mundo.
34. Exigir informes de gestión y controlar los cumplimientos de las metas de ventas por parte de la gerencia.					Gerencia.
35. Responsabilizar a un empleado del seguimiento de las bases de datos.					Gerencia.
36. Crear y categorizar las bases de datos existentes.					Departamento Comercial
37. Responsabilizar a un empleado de los datos y peticiones que llegan a través de página web y redes sociales.					Departamento Comercial
38. Digitalizar toda la información y crear alarmas sobre peticiones importantes.					Departamento Comercial

39. Capacitar a los empleados sobre el uso de las herramientas de análisis de visitas y de impacto.					Departamento Comercial, asesor.
40. Visitar bimensual o trimestralmente un nuevo destino con potencial turístico nacional.					Equipo Alas del Mundo.
41. Responsabilizar a un empleado de la investigación de tendencias turísticas nacionales.					Gerencia.
42. Responsabilizar a un empleado de la capacitación constante en los temas de los incentivos y facilidades a las agencias de viaje relacionadas con el Plan Turístico de la PAZ.					Gerencia.
43. Establecer alianzas con agentes y operadores asociados para la creación de paquetes promocionales.					Gerencia, departamento comercial.
44. Incentivar las ventas con descuentos y planes especiales como “plan referidos” que generen un incentivo adicional al cliente.					Departamento Comercial.
45. Con ayuda de un asesor externo, realizar una reunión (o varias de ser necesario) en la cual cada uno de los dos gerentes exponga sus propuestas y argumentos y se llegue a una única decisión que quede por escrita.					Gerencia, asesor.
46. Hacer parte en una reunión extraordinaria a todos los integrantes de la empresa para que aporten y el consenso sea mayor y más fácil.					Gerencia, equipo Alas del Mundo.
47. Nombrar a un revisor externo (puede ser el contador) para que vigile que cada integrante del equipo se esté guiando por las normas y lineamientos que se acordaron.					Gerencia.
48. Establecer un canal de comunicación en el que cualquier integrante pueda notificar las fallas que considere puedan presentarse y se tomen los correctivos necesarios a través de una nueva reunión.					Equipo Alas del Mundo.
49. Las NTS son de carácter obligatorio para renovar el Registro Nacional de Turismo de 2017, por ende, se debe encargar a un					Gerencia.

responsable de tomar los cursos e implementar los cambios precisos en la organización.					
50. El equipo debe contribuir en su totalidad a los cambios que determiné tomar el responsable que tomó el curso.					Equipo Alas del Mundo.
51. Legitimar el proceso con el profesional respectivo de NTS.					Asesor.
52. Usar la base de la implementación de las NTS, asesorarse y agregar los cambios que requieran las políticas ISO y CALIDAD TURÍSTICA.					Gerencia.
53. Legitimar el proceso con el profesional responsable de ISO 9001.					Asesor.
54. Encargar a un responsable de tomar los cursos e implementar los cambios ambientales necesarios.					Gerencia.
55. Legitimar el proceso con el profesional respectivo de Calidad Ambiental.					Asesor.
56. Implementar el sello adquirido en la papelería y material de la empresa.					Gerencia.

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

5.2.8.5. Marco Lógico

Como complemento a este cronograma de trabajo para la implementación de las propuestas sugeridas se desarrolló un marco lógico (ver cuadro 12) que deja ver la relación de los objetivos planteados con los insumos correspondientes, y así evidenciar que el plan es tangible y realizable.

Para el caso de Alas del Mundo, se tomaron las principales causas que arrojó el análisis de la espina de pescado; se consideró que los factores a tomar englobaran a los que no se tomaron de manera tal que el marco lógico desarrollado sea tan completo como es preciso para el desarrollo de este documento.

Cuadro 12. Marco Lógico aplicado a ALAS DEL MUNDO SAS.

Elementos	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Directriz u objetivo General	Fortalecimiento empresarial a la agencia de viajes Alas del Mundo	Implementar los cambios administrativos, financieros y de mercadeo sugeridos en este documento. De esta manera lograr mejorar su rendimiento frente a las exigencias del mercado actual.	Informes de gestión, Actas de actividades, Informes financieros, Documentos guías.	Que se tomen las decisiones por parte de los directivos para empezar una clara ejecución en la empresa Alas del Mundo. Tener apoyo por parte del personal para lograr una implementación total.
Objetivo Especifico	Explorar nuevos mercados y seguir procesos con nuevos clientes	Búsqueda de nuevos mercados Consolidar bases de datos Buscar asesoría e investigación profesional.	Establecer metas mensuales de las visitas a nuevos clientes Socializar la información en el equipo y concretar planes para consolidar los nuevos nichos encontrados.	Planes palpables que se puedan llevar a cabo, para aumentar el mercado y la base de datos
Objetivo Especifico	Falta de Planeación Financiera	Crear un plan financiero a corto, mediano y largo plazo que sea verificable y con constante auditoría.	Documentos de planeación y procesos definidos. Informes de gestión financiera.	Llevar a cabo la planeación propuesta hasta conseguir una mejora favorable con el apoyo del contador y el control de la gerencia.
Objetivo Especifico	Desorden administrativo y falta de Comunicación y control.	Establecer planes y procesos de organización interna. Establecer lineamientos de dirección y de control de procesos. Establecer mecanismos de coordinación y evaluación.	Diseñar un plan empresarial para la compañía. Establecer metas de ventas. Diseñar un organigrama y manual de funciones. Diseñar cronogramas internos de trabajo.	Llevar a cabo los planes y procesos establecidos para potenciar la comunicación y el control
Objetivo Especifico	Mejorar Ofertas de destinos nacionales	Aprovechar incentivos y condiciones (Como el aumento del precio del dólar) del mercado para incrementar la oferta nacional	Visitar bimensual o trimestralmente un nuevo destino con potencial turístico nacional.	Ejecutar planes y procesos que se puedan llevar a cabo con el fin de lograr un mayor mercado nacional
Productos	Aumentar la oferta y mejorar la competitividad	Creación de nuevos paquetes turísticos orientados a los nuevos mercados.	Nuevos mercados específicos, con gran acogida en el mercado.	Una ejecución total
Insumos	Recursos Humanos (Personal Alas del Mundo y posibles socios) Recursos físicos (Planta, materiales y equipos) Recursos Económicos (Recursos propios y posible inversión a través de créditos.	Ejecutar presupuestos programados	Control administrativo, registros y listas de chequeo.	Llevar a cabo la planeación propuesta con un exigente proceso de control y evaluación que haga palpables los planes a ejecutados y a ejecutar.

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

5.2.8.6. Aspectos de gerencia estratégica en la empresa

Los aspectos de gerencia estratégica que se tienen en cuenta en el presente análisis son la misión, la visión, los valores, las estrategias y los servicios (Murcia, 2014); teniendo como referencia el desarrollo de este trabajo hasta este punto es oportuno proponer cada uno de estos elementos de gerencia para Alas del Mundo, puesto que, ya se tiene un documento bastante completo que evidencia la realidad de la empresa, sus aspectos externos, internos, administrativos y de comercialización y que permite empezar a efectuar una serie de diagnósticos que serán ya la base (junto a las propuestas presentadas en el punto anterior) del plan de fortalecimiento.

Alas del Mundo, cuenta en la actualidad con Misión, Visión y Valores Corporativos ya establecidos y plasmados de forma escrita (Alas del Mundo, Nosotros) en su sitio web y en parte de su material promocional, como por ejemplo, el portafolio de servicios. Sin embargo y en pro de ofrecer un plan de mejoramiento totalmente actualizado y completo, a continuación se sugiere una nueva misión, visión y valores que correspondan a la investigación realizada; esto se complementará con las estrategias y los servicios que son ítems que si bien se conocen dentro de la empresa; no están plasmados de manera escrita y eso a futuro puede ocasionar problemas de información. Por ello, se dejará claro también a continuación.

- **MISIÓN:** ALAS DEL MUNDO es una agencia de viajes mayorista que tiene la misión de ofrecer paquetes turísticos especializados para cumplir las expectativas sus pasajeros. Ofrece un servicio personalizado, destacado, innovador y de vanguardia que cautiva a clientes y aliados por igual; garantiza excelencia y confiabilidad en los viajes de cada pasajero.

➤ **VISIÓN:** Para el año 2026 ser una empresa líder en el mercado mayorista de turismo, especializada en el diseño de paquetes turísticos adaptables a cada tipo de cliente y a las plataformas de búsqueda y adquisición de viajes existentes, siempre caracterizada por la calidad de su personal, la atención personalizada y compromiso social.

➤ **VALORES CORPORATIVOS:**

Transparencia: Alas del Mundo se caracteriza por su claridad con el cliente y por cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con sus clientes, asociados y proveedores.

Responsabilidad Social: Alas del Mundo es una empresa consciente de su responsabilidad social en el mercado turístico y por ello sus productos cuentan con la base del turismo responsable.

Responsabilidad: Alas del Mundo tiene un alto sentido de la responsabilidad con sus pasajeros, por ello, cada uno de sus integrantes presta siempre especial atención a cada uno de ellos y procura que las experiencias de todos sean inolvidables y satisfactorias.

Innovación: Alas del Mundo es consciente del cambiante mercado en el que se encuentra, por ello, sus paquetes turísticos están en constante evolución para ofrecerle a su pasajero el mejor producto y el mejor servicio en su viaje.

Servicio: Alas del Mundo tiene como premisa prestar un servicio personalizado a cada uno de sus pasajeros, su compromiso es que éste último sienta que es acompañado por su agencia en cada momento.

Formación: El equipo de Alas del Mundo está en constante formación y capacitación en la evolución del mercado, con el fin, de ofrecerle al pasajero una experiencia completa y única de principio a fin.

- **ESTRATEGIAS:** Como ya se revisó en etapas anteriores (Proceso de comercialización) Alas del Mundo tiene dos grandes enfoques para hacer sus ventas que son “ventas individuales” y “ventas para grupos” partiendo de ello se efectúan las estrategias.

VENTAS INDIVIDUALES

- **Estudios de mercado:** Es vital conocer por medio de los estudios que arrojan las entidades como ANATO y FONTUR los hábitos de los pasajeros que viajan de manera individual y una vez se tienen estos resultados se puede generar una estrategia orientada a los destinos preferidos. Por ejemplo, en días pasados (16 de junio de 2016) se dio a conocer el estudio más reciente sobre este tema (Caracol Radio, 2016) que revela que ante el alza del dólar los colombianos prefieren destinos en la costa colombiana, seguidos por Medellín y Cali y por último se vislumbran destinos emergentes como la Amazonía y el Eje Cafetero. (Caracol Radio, 2016).
- **Negociación:** Una vez se conocen los destinos preferidos de los viajeros se procede a utilizar la condición de agencia mayorista para obtener mejores negociaciones con los proveedores directos de cada destino, esto con el fin de obtener los mejores precios del mercado. (Gerencia Comercial Alas del Mundo).
- **Paquetes y Promociones:** Cuando se cuentan con precios competitivos es el momento de utilizar el ingenio e implementar la innovación para diseñar paquetes que en lo posible

sean nuevos en el mercado y que a la vez incorporen los destinos favoritos, esto a través de tácticas como por ejemplo incluir visitas a puntos de interés emergentes, agregar servicios diferentes, orientar promociones y descuentos a nichos específicos (jóvenes, madres, estudiantes, adultos mayores), etc.

- **Comercialización:** Dado que la venta es para pasajeros individuales y en este ámbito la principal competencia es en línea se debe invertir el tiempo necesario en la promoción de los paquetes vía internet a través de la página web y las redes sociales. Por otro lado, ya que se cuenta con una base histórica de clientes y los viajes que han adquirido con la empresa, puede determinarse un comportamiento de sus gustos y en base a ello y pasando por una selección de clientes potenciales de las promociones a la venta se realizará una campaña de tele mercadeo en el que se ofrezca no sólo el paquete promocional sino los beneficios de las estrategias de referidos (ver más adelante) o descuentos adicionales por ser clientes antiguos de la empresa buscando así la fidelización.

VENTAS PARA GRUPOS

- **Búsqueda de un grupo potencial:** En este caso se debe buscar un potencial grupo de viajeros sea cual sea su motivación y diseñar un paquete completo y adecuado para el grupo en específico (ejemplo: grupos de peregrinación).
- **Diseño del paquete:** El punto clave para los viajes en grupo es diseñar un paquete lo más completo posible en el que el pasajero no sólo pueda hacer una excursión completa sino que sus gastos en el destino se vean reducidos al mínimo.
- **Motivación al líder del grupo:** Estos grupos de viajeros suelen estar organizados por una o varias personas que lideran la iniciativa de viajar, para estas personas se diseña una oferta especial que sirva como motivación para la formación del grupo de viajeros, por

ejemplo, otorgarle el viaje completamente gratis, ofrecerle bonos en efectivo por cada pasajero, etc.

- **Publicidad:** Por lo general, la publicidad para este segmento es impresa y debe ser llamativa y con la información completa. Esto puede ser apoyado con material como pendones o videos comerciales del destino elegido y se apoya con visitas constantes del representante de la agencia que resuelva las dudas que surjan a los pasajeros.

➤ **PLAN REFERIDOS**

Para los clientes que ya han adquirido sus servicios en ocasiones anteriores con Alas del Mundo y por lo tanto se encuentran en la base de datos se generó una estrategia especial que tiene dos grandes beneficios. El primero es que cuando vuelva a viajar con la empresa va a obtener un descuento especial en su viaje que no se otorga a los clientes que viajen por primera vez con la empresa y el segundo es que al enviar un referido a la agencia, que efectivamente viaje, va a obtener bonos en efectivo por cada uno de ellos (estos serán mayores o menores según sea el destino del cliente).

- **SERVICIOS:** Los servicios que ofrece Alas del Mundo, como mayorista son todos los relacionados con un viaje sea cual sea la motivación del mismo. Es decisión del pasajero la cantidad de servicios que quiera adquirir con la agencia.

Estos son:

- Venta de tiquetes aéreos.
- Asesoría con trámites de visas.
- Asesoría con documentos de viaje requeridos en destinos especiales.
- Venta de hoteles.
- Venta de traslados en el destino.
- Servicios receptivos.
- Acompañamiento en los viajes.
- Venta de “sim cards” internacionales.
- Venta de tarjetas de asistencia al viajero.

- Asesoría para grupos de viajeros en la elección de un destino.
- Venta de paquetes turísticos nacionales e internacionales.
- Servicios especiales en el destino (acompañamiento especial, sillas de ruedas, asistencia especial)

5.2.9. Técnicas de Innovación

La innovación es sin duda alguna una característica vital ya no en el desarrollo sino en la supervivencia de cualquier empresa en el mundo actual. Este plan de mejoramiento ya ha presentado propuestas frente a los puntos débiles encontrados; sin embargo, en este punto se buscará identificar los puntos débiles propensos a tener soluciones innovadores que generen acciones sobresalientes que generen mayores beneficios organizacionales y operativos a la empresa.

A continuación se realizará un análisis para determinar qué tipo de innovación es apropiado para Alas del Mundo y así mismo cuáles son los puntos débiles a los que se puede aplicar. Por último se sugerirán las innovaciones apropiadas como parte del plan de fortalecimiento.

5.2.8.2. Caracterización de innovaciones

Los tipos de innovación que son aplicables para los factores que se resaltaron en la priorización pueden variar según el tipo de empresa, el tipo de debilidad o ambas; para efectos de dar unas soluciones precisas y aplicables en los tiempos estipulados en el cronograma, se va a seguir la metodología en este sentido propuesta en el libro Auditoría Administrativa (Murcia, 2014) en la cual se sugiere aplicar innovaciones de proceso, producto o servicio que es la apropiada para un análisis sistémico y holístico como el que se ha seguido con Alas del Mundo. Como complemento se considera importante incluir innovaciones en los ámbitos de mercadotecnia y organizacional.

Para poder determinar con claridad qué innovación es la adecuada, se debe revisar el cuadro 13. Tipificación de la innovación para ALAS DEL MUNDO que se alimentó de todas las matrices realizadas a lo largo de este documento, y a continuación se revisarán las soluciones propuestas.

Cuadro 13. Tipificación de Innovaciones aplicado a ALAS DEL MUNDO SAS.

FUENTE	DEBILIDAD IDENTIFICADA	INNOVACIÓN SUGERIDA	CLASIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN
Espina de Pescado	Falta explorar nuevos mercados.	Utilizar herramientas digitales para conocer los comportamientos y tendencias (google analytics) del consumidor y tener el punto de partida para la visita y oferta a nuevos mercados.	Radical, Proceso, Mercadotecnia.
	No se siguen procesos con nuevos clientes.	Adquirir productos que sistematicen las bases de datos, llamadas y contactos para generar cronogramas internos de seguimiento.	Radical, Proceso, Tecnológica, Mercadotecnia.
	No hay integración con plataformas web.	Adquirir sistemas web aplicables al turismo que permitan generar un proceso más interactivo de contacto y venta con el cliente.	Radical, Proceso, Tecnológica, Mercadotecnia.
	No hay planeación financiera	Adquirir productos tecnológicos que sistematicen la información financiera y facilite el control así como genere condiciones mejores para la planeación.	Radical, Proceso, Tecnológica, Organización.
	Desorden administrativo.	Con apoyo de asesores y de planes bien estructurados implementar cambios en todos los ámbitos de la organización, de manera siempre dinámica y participativa.	Radical, Organización.
	Escaso control en campañas de marketing	Implementar una motivación adicional a la persona que, en el desarrollo del control a las campañas de marketing logré incrementar las ventas como bonos o reconocimientos especiales.	Radical; Organización.

	Poca oferta de destinos nacionales	Con base en estudios de mercado y los comportamientos y gustos de los viajeros buscar destinos que ofrezcan los elementos que se buscan pero que sean emergentes, de manera tal que se pueda ofrecer una nueva variedad de destinos complementado siempre con los típicos por excelencia.	Incremental, Producto o Servicio.
	Conflictos en la dirección	Abrir un espacio semanal para el diálogo y la comunicación de ideas e iniciativas, incluso con participación del equipo para llegar siempre a acuerdos y generar un ambiente laboral más exitoso y productivo.	Incremental, Organización.
Listas de chequeo	Falta de canales alternativos de comercialización	Capacitar a uno o varios empleados en el uso de nuevos canales de comercialización y todos sus derivados (manejo de páginas web, uso de programas de diseño y publicidad, etc.) para que los canales alternos sean dinámicos.	Radical, Organización.
	Falta de planes de contingencia para cambios en la divisa.	Generar programas con destinos alternos, considerando destinos con diferentes monedas y haciendo alianzas con las aerolíneas para ofrecer alternativas antes alzas inesperadas del dólar.	Incremental, Producto.

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

5.2.8.3. Análisis de Innovaciones.

El anterior cuadro presentado no sólo resume las debilidades priorizadas sino que además sugiere propuestas con aspectos innovadores en ellas que van a

generar un cambio bien sea inmediato en el caso de las tres incrementales o progresivo en el caso de las radicales.

El paso a seguir es individualizar cada propuesta, con el fin de determinar con claridad en qué punto radica la innovación y la viabilidad de la implementación.

- **Falta explorar nuevos mercados:** La innovación sugerida es de carácter PROCESO y MERCADOTECNIA, dado que consiste en aprovechar las herramientas tecnológicas actuales para conocer los comportamientos y preferencias de los consumidores y de esta manera proyectar los destinos preferidos en el proceso de creación de paquetes turísticos. Esto llevará a ALAS DEL MUNDO, un paso delante de sus competidores en los procesos de visitas a nuevos clientes. Es claro que por un lado es innovación de proceso porque se implementaría en la empresa el uso de estas tecnologías y de mercadotecnia porque es allí donde desemboca todo el proceso implementado y se evidencia en el contacto final con el cliente.
- **No se siguen procesos con nuevos clientes.** La innovación sugerida es de carácter PROCESO, TECNOLÓGICO Y MERCADOTECNIA, dado que se adquirirían sistemas que faciliten la inclusión de este proceso en la empresa y que al ser exitoso va a aumentar los procesos de mercadeo con los clientes.
- **No hay integración con plataformas web.** La innovación sugerida es de carácter PROCESO, TECNOLÓGICO Y MERCADOTECNIA, dado que se adquiriría software y se empezaría un proceso de capacitación dentro de la empresa para el uso del mismo. Todo ello para aumentar la comunicación entre empresa y cliente.
- **No hay planeación financiera.** La innovación sugerida es de carácter PROCESO, TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIÓN, dado que se adquiriría software y con él se

implementaría un proceso semanal y mensual contable que eliminaría el actual que requiere bastante tiempo, este software sería de uso de varios integrantes de la organización por lo cual es transversal y se verá reflejado en el ambiente laboral.

- **Desorden administrativo.** La innovación sugerida es de carácter ORGANIZACIÓN porque implica una asesoría y una dirección hasta ahora inexistente que beneficiará los procesos de cada empleado en su área.
- **Escaso control en campañas de marketing.** La innovación sugerida es de carácter ORGANIZACIÓN porque implica generar una motivación interna adicional que mejorará la competencia sana y la productividad.
- **Poca oferta de destinos nacionales.** La innovación sugerida es de carácter PRODUCTO O SERVICIO, dado que se implementará y hará seguimiento a un producto muy solicitado pero poco ofertado por la empresa, ofreciéndolo con valores agregados según sea cada caso. Esta es de repercusión inmediata.
- **Conflictos en la dirección.** La innovación sugerida es de carácter ORGANIZACIÓN porque implica generar un espacio que no es común y que al aumentar la comunicación interna y la participación generará un cambio inmediato en la empresa.
- **Falta de canales alternativos de comercialización.** La innovación sugerida es de carácter ORGANIZACIÓN, porque se generarán espacios de capacitación adicional y alterna al desempeño de la labor cotidiana en tareas dinámicas y que pueden mejorar el rendimiento individual y empresarial.
- **Falta de planes de contingencia para cambios en la divisa.** La innovación sugerida es de carácter PRODUCTO, dado que se diseñara un producto adecuado tanto para el

presente como para cambios en la economía futura ofreciendo una alternativa tanto para el cliente como para la empresa y manteniendo siempre un buen margen de ventas.

5.2.9. Análisis de Factibilidad

Ya se han revisado paso a paso los factores que afectan positiva o negativamente el desarrollo de las actividades de Alas del Mundo. A lo largo de este análisis y con el apoyo de los lineamientos de la metodología CARIBE que, han guiado esta investigación al uso de las matrices adecuadas, se ha logrado sintetizar en un completo grupo de seis debilidades todas las encontradas en el proceso de priorización (ver Espina de Pescado). Paso a paso se han sugerido soluciones y en el numeral anterior, se complementaron esas propuestas con sugerencias de tipo innovador, correctamente caracterizadas.

Según dicta la metodología CARIBE, el paso a seguir es comprobar la viabilidad de todas las propuestas previamente mencionadas. Si se revisan con detenimiento los cuadros y figuras presentadas, en las cuales, están expuestas todas estas propuestas se puede observar que la mayoría de ellas son de tipo organizacional e implican incluir procesos en la empresa que no requieren tanta inversión económica como si de tiempo y capacitación; en este último aspecto es vital resaltar que para el sector turismo se realizan capacitaciones constantemente en el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT) de carácter gratuito (MinCIT, 2016), lo que facilita la realización de los planes de acción.

Más adelante en el plan administrativo se expondrá de forma más sintetizada el plan de mejoramiento, sin embargo, en el cronograma de trabajo ya se expuso uno a uno el punto a mejorar con su respectiva solución ([ver “Programación”](#)), que demuestra que son soluciones aplicables y que su implementación puede empezar de inmediato y continuar al

menos dos años para mejorar progresivamente los resultados operativos de la empresa; no obstante, no es suficiente garantizar que sean acciones que se puedan llevar a cabo, también es necesario comprobar su viabilidad financieramente, esta comprobación se puede apreciar a continuación.

5.2.9.1. Estudios Financieros a Corto Plazo

Los estudios financieros a corto plazo para el caso de Alas del Mundo se determinarán por medio del análisis de su balance general y estado de pérdidas y ganancias comparativo de los últimos cuatro años, se realizará un estado de flujo de efectivo y se analizarán los indicadores de rentabilidad ROA (Rentabilidad sobre Activos) y ROE (Rentabilidad sobre Capital Invertido) TIR y VAN, de productividad operativa EBITDA (Utilidad Antes de Impuestos, Intereses, Depreciaciones y Amortizaciones), de liquidez RAZÓN CORRIENTE, NIVEL DE ENDEUDAMIENTO, CAPITAL DE TRABAJO; cada uno de ellos permitirá concluir las condiciones financieras generales que tiene ALAS DEL MUNDO hoy en día.

Para entender el momento actual de la empresa y poder apreciar el impacto que financieramente han tenido las problemáticas expuestas a lo largo de este documento, se va a mostrar un comparativo de los últimos tres balances y estados de resultados, en los que, según los mismos gerentes de la empresa se evidencia tanto el impacto positivo de un buen proceso (años 2012 y 2013), como el negativo de la falta de acciones contingentes ante los problemas presentados (años 2014 y 2015). Para todo ello se recomienda ver gráfico 5.

Gráfico 5. Balance General ALAS DEL MUNDO SAS periodos 2012 a 2015.

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.// ALAS DEL MUNDO S.A.S.										
NIT. No. 900.463.074 - 6										
BALANCE GENERAL COMPARATIVO DICIEMBRE 2012 - 2013 - 2014 - 2015										
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15		dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	
ACTIVO					PASIVO					
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE					
Caja	\$ 2.351.250	\$ 262.031	\$ -	\$ 2.683.000	Ob. Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.866.921	
Bancos	\$ 72.145.080	\$ 1.906.026	\$ 48.233.379	\$ 55.928.230	Compañías financiamiento (leasing)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas de ahorros	\$ -	\$ 14.785.357	\$ 7.068.029	\$ 7.035.983	Proveedores	\$ -	\$ -	\$ 15.674.657	\$ 73.999.520	
Inversiones	\$ 35.254.112	\$ 25.145.594	\$ 29.532.687	\$ 16.924.306	Costos y gastos por pagar	\$ 27.000.000	\$ -	\$ -	\$ 91.038	
Cuentas por Cobrar - Clientes	\$ -	\$ 10.496.850	\$ -	\$ -	Retención en la fuente	\$ 5.400.000	\$ 3.892.000	\$ 3.840.000	\$ 208.000	
Cuentas por Cobrar a accionistas	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 43.938.893	\$ 43.938.893	Retención ICA	\$ -	\$ 673.000	\$ 187.000	\$ -	
Anticipos y avances	\$ -	\$ 26.566.944	\$ 3.949.637	\$ 8.025.000	Aportes de Nomina	\$ -	\$ -	\$ 434.910	\$ 169.898	
Anticipo y saldo a favor impuestos	\$ 3.046.652	\$ 2.146.413	\$ 9.844.889	\$ 4.714.594	IVA por pagar	\$ -	\$ 8.217.413	\$ 571.188	\$ 227.000	
Deudores varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.000.000	Impuestos, Gravámenes,tasas	\$ 78.000	\$ 6.981.000	\$ 110.000	\$ 228.000	
Inventarios Materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Acreedores varios	\$ -	\$ -	\$ 316.800	\$ 315.900	
					Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ 5.519.916	\$ 3.644.539	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 172.797.094	\$ 141.309.215	\$ 142.567.514	\$ 148.250.006	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 32.478.000	\$ 19.763.413	\$ 26.654.471	\$ 83.750.816	
ACTIVO FIJO					PASIVO LARGO PLAZO					
Equipo de oficina	\$ 1.250.000	\$ 2.645.480	\$ 2.645.480	\$ 2.645.480	Proveedores a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de computo y comunicación	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	Cuenta con accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flota y equipo de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Pasivos estimados y provisiones	\$ 2.673.000	\$ -	\$ 1.491.000	\$ 619.000	
Depreciación acumulada	-\$ 550.000	-\$ 1.193.258	-\$ 1.875.302	-\$ 2.557.346	Ingresos recibidos para terceros	\$ 94.786.446	\$ 68.195.362	\$ 104.166.362	\$ 110.485.114	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.200.000	\$ 2.952.222	\$ 2.270.178	\$ 1.588.134	TOTAL PASIVO LARGO P.	\$ 97.459.446	\$ 68.195.362	\$ 105.657.362	\$ 111.104.114	
DIFERIDOS					TOTAL PASIVO	\$ 129.937.446	\$ 87.958.775	\$ 132.311.833	\$ 194.854.930	
Gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -	\$ 46.670.000	\$ 54.840.086	PATRIMONIO					
TOTAL DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ 46.670.000	\$ 54.840.086	Capital suscrito y pagado					
					Capital autorizado	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
					Menos: capital por suscribir	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
					Capital suscrito	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
					Menos: Capital suscrito por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
					Capital suscrito y pagado	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
					Reservas	\$ -	\$ 3.107.264	\$ 3.107.264	\$ 3.107.264	
					Utilidades Acumuladas	\$ 8.987.010	\$ 36.952.384	\$ 48.195.398	\$ 52.579.595	
					Utilidad del ejercicio	\$ 31.072.638	\$ 11.243.014	\$ 2.893.197	-\$ 50.863.563	
TOTAL ACTIVO	\$ 174.997.094	\$ 144.261.437	\$ 191.507.692	\$ 204.678.226	TOTAL PATRIMONIO	\$ 45.059.648	\$ 56.302.662	\$ 59.195.859	\$ 9.823.296	
					TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 174.997.094	\$ 144.261.437	\$ 191.507.692	\$ 204.678.226	

Fuente: Contabilidad y Gerencia ALAS DEL MUNDO SAS. 2016. Cadena, F.

➤ ANÁLISIS BALANCE GENERAL.

En el cuadro anterior se puede apreciar un comparativo muy claro de los últimos cuatro años de la empresa ALAS DEL MUNDO, en los cuales se pueden notar las variaciones que ha experimentado la empresa y en los que es claro el por qué es importante el desarrollo e implementación de este trabajo, puesto que, hay soluciones de aplicación inmediata que se puede prever, van a tener un impacto positivo en los números de la empresa.

ACTIVOS.

En lo que refiere a los activos, vale la pena destacar que la empresa, al funcionar con recursos propios, es claro que hace un buen uso de su efectivo en caja, bancos y cuentas de ahorros; a lo largo de este documento se ha destacado que ALAS DEL MUNDO tiene entre sus fortalezas un destacable orden contable y estos indicadores son prueba de ello. Si se observa la línea TOTAL ACTIVO CORRIENTE se evidencia una regularidad entre los datos y una variación mínima que está justificada en los períodos de bajas ventas (ver Estado de Resultados).

Como también se destacó en la lista de chequeo de aspectos internos físicos de la empresa presentado anteriormente, los integrantes de la empresa trabajan con su respectivo equipo, que si bien es apropiado, con el tiempo puede llegar a volverse obsoleto. En la sección ACTIVO FIJO se puede apreciar que no se ha registrado inversión en este aspecto y que si se ha generado la depreciación lógica de todos estos equipos.

En este aspecto es importante destacar que la empresa no tiene un número destacable de cuentas a cobrar a clientes, pero si a accionistas; esto sin duda es un aspecto que puede revisarse y mejorarse, puesto que, si por un lado es positivo que no se

manejen créditos con los clientes que conlleven una difícil cartera y su respectivo y abrumador manejo, también es negativo que exista una deuda importante por parte de los accionistas.

PASIVOS.

La sección de pasivos por su parte tiene varios aspectos a destacar; en primer lugar, sus obligaciones financieras, laborales y fiscales están en un rango aceptable para las actividades que maneja la empresa; muchos de estos valores no superan el \$1.000.000, lo cual es reflejo de un buen manejo contable. No obstante, en segundo lugar es destacable que entre los años 2012 a 2014 se apreciaba un buen manejo en la obligación con proveedores, pero en el año 2015 este valor tuvo un incremento de aproximadamente \$58.000.000, situación que es una señal de alarma y que demuestra que puede existir una falencia administrativa que requiere atención.

PATRIMONIO.

En lo que refiere al patrimonio, llaman la atención tres aspectos. El primero es que el Capital Suscrito y Pagado no ha aumentado desde la creación de la empresa hasta la actualidad; el segundo es que el valor de las reservas es de aproximadamente \$3.000.000 para una empresa que requiere un aproximado de \$10.000.000 mensuales para operar (este ítem ya fue tema de estudio en este documento y está dentro de las soluciones propuestas a mediano y largo plazo), y el tercero y más relevante es la disminución progresiva de la utilidad del ejercicio, que, en 2013 estaba por los \$31.000.000 y cerró el 2015 en negativo por casi \$ 51.000.000, esto tiene su justificación en la anteriormente mencionada deuda de los accionistas con la empresa sumada a los períodos de bajas ventas que se encontrarán a continuación en los Estados de Resultados.

Como conclusión final del balance actual de la empresa se puede decir que es una compañía que ha sabido administrar sus recursos propios de manera eficiente para lograr crecer en la medida en que le ha sido exigido; sin embargo, su condición estática dentro del mercado y la suma de dos grandes variables negativas la llevó a reportar un cierre de año 2015 negativo. Es destacable también que pese a esto último, el buen manejo de años anteriores le ha permitido seguir funcionando y superando poco a poco todos los inconvenientes. Lo más importante es resaltar que es una empresa con un gran potencial que de momento ha logrado sobrevivir a fallos tantos internos (deudas de accionistas) como externos (disminución de ventas debido al alza del dólar) y que de implementar el plan de mejoramiento adecuado puede no sólo recuperar la estabilidad que tenía en el año 2012 sino superarla y crecer de forma organizada para evitar situaciones así (en lo posible) en un futuro.

A continuación se puede apreciar el Estado de Pérdidas y Ganancias comparativo de 2012 a 2015 de la empresa ALAS DEL MUNDO en el cual se puede apreciar detalladamente como han disminuido sus ingresos por ventas a la par que sus costos y gastos se mantienen en unos casos (operacionales) y crecen en otros (financieros) lo que llevó a su último resultado negativo del ejercicio de -\$50.863.563 como puede apreciarse en el gráfico 6.

Gráfico 6. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2012 a 2015 ALAS DEL MUNDO SAS.

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15
INGRESOS				
Paquetes turisticos Internacional-comisionable	\$ 70.337.155	\$ 45.137.214	\$ 103.926.034	\$ 42.165.029
Tiquetes Internacionales-comisionable	\$ -	\$ 25.417.046	\$ 9.207.843	
Tiquetes Nacionales-comisionable	\$ -	\$ 46.147.311	\$ 207.383	
Comisiones Over	\$ -	\$ 8.804.778	\$ 9.915.349	
(-) Devoluciones y Dctos	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 462.742
TOTAL INGRESOS	\$ 70.337.155	\$ 125.506.349	\$ 123.256.609	\$ 41.702.287
COSTOS DE VENTAS				
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 1.646.355	\$ 22.137
Publicidad y propaganda	\$ -	\$ 1.167.121	\$ -	\$ 6.672.000
Servicios otros	\$ -	\$ 9.136.445	\$ 657.372	\$ 1.393.426
Gastos Legales	\$ -	\$ -	\$ 3.809.651	\$ 4.611.413
Gastos de Viaje	\$ -	\$ -	\$ 6.776.149	\$ 508.621
Gastos diversos	\$ -	\$ 54.518.654	\$ 278.796	\$ 525.431
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ 64.822.220	\$ 13.168.323	\$ 13.733.028
UTILIDAD BRUTA	\$ 70.337.155	\$ 60.684.129	\$ 110.088.286	\$ 27.969.259

GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS					
Salarios y prestaciones	\$	-	\$	-	\$ 15.626.989 \$ 26.489.922
Impuestos	\$	-	\$	141.065	\$ 2.134.329 \$ 1.422.376
Arrendamientos	\$	-	\$	-	\$ -
Contribuciones y afiliaciones	\$	-	\$	-	\$ 3.437 \$ 15.945
Aseo y vigilancia	\$	-	\$	10.090	\$ 16.874 \$ 45.254
Transportes fletes y acarreos	\$	-	\$	-	\$ 40.000
Servicios publicos	\$	-	\$	-	\$ 213.053 \$ 393.123
Servicios otros	\$	-	\$	6.768.344	\$ 7.205.000
Gastos legales	\$	-	\$	1.400	\$ 970.900 \$ 1.331.500
Mantenimiento y reparaciones	\$	-	\$	15.000.800	\$ 185.000
Adecuaciones e instalacion	\$	-	\$	19.700	\$ 717.000
Gastos de viaje	\$	-	\$	44.000	\$ -
Depreciaciones	\$	412.500	\$	643.258	\$ 682.044 \$ 682.044
Diversos	\$	5.769.000	\$	4.717.377	\$ 3.112.007 \$ 676.344
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	\$	6.181.500	\$	27.346.034	\$ 30.906.633 \$ 31.056.508
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS					
Salarios y prestaciones	\$	-	\$	-	\$ 7.477.224 \$ 16.668.536
Honorarios	\$	-	\$	-	\$ 16.151.508
Impuestos	\$	-	\$	1.307.209	\$ 1.574.650 \$ 532.686
Arrendamientos	\$	-	\$	330.000	\$ -
Contribuciones y Afiliaciones	\$	-	\$	18.700	\$ 23.537 \$ 218.065
Aseo	\$	-	\$	16.250	\$ 10.070
Servicios publicos	\$	-	\$	276.197	\$ 736.037 \$ 363.544
Correos portes y telegramas	\$	-	\$	-	\$ 180.091
Transportes, fletes y acarreos	\$	-	\$	-	\$ 22.400
Servicios otros	\$	-	\$	2.981.365	\$ 15.485.299 \$ 6.113.831
Mantenimiento y reparaciones	\$	-	\$	80.000	\$ -
Adecuaciones e instalacion	\$	-	\$	290.000	\$ -
Gastos de viaje	\$	-	\$	313.794	\$ 118.000 \$ 2.226.547
Diversos	\$	32.450.000	\$	1.237.567	\$ 17.716.729 \$ 1.057.780
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$	32.450.000	\$	6.851.082	\$ 59.495.545 \$ 27.180.989
UTILIDAD OPERATIVA	\$	31.705.655	\$	26.487.013	\$ 19.686.108 -\$ 30.268.238

OTROS GASTOS - INGRESOS					
(+) Gtos financieros	\$	-	\$ 2.576.607	\$ 13.415.759	\$ 19.496.688
(+) Otros Gastos No operacionales	\$	5.301.017	\$ 8.817.618	\$ 9.833.335	\$ 3.359.570
(+) Costos y Gastos de Ejercicios Anteriores	\$	-	\$ -	\$ -	
(+) Impuestos Pagados	\$	759.000	\$ -	\$ -	
(-) Intereses y rendimientos	\$	8.100.000	\$ 2.619.394	\$ 5.629.896	\$ 2.169.365
(-) Ingresos de Ejercicios Anteriores	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 363.000
(-) Recuperaciones	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 346.472
(-) Diversos	\$	-	\$ 832	\$ 2.317.287	\$ 1.096
TOTAL OTROS GASTOS E INGRESOS	-\$	2.039.983	\$ 8.773.999	\$ 15.301.911	\$ 19.976.325
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$	33.745.638	\$ 17.713.014	\$ 4.384.197	-\$ 50.244.563
PROVISION IMPTO RENTA	\$	2.673.000	\$ 6.470.000	\$ 1.491.000	\$ 619.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	31.072.638	\$ 11.243.014	\$ 2.893.197	-\$ 50.863.563

Fuente: Contabilidad y Gerencia ALAS DEL MUNDO SAS. 2016. Cadena, F.

➤ ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

El análisis que se refiere al estado de resultados comparativo de ALAS DEL MUNDO de los años 2012, 2013, 2014 y 2015 arroja dos grandes conclusiones.

La primera es que ha mantenido una importante estabilidad en sus gastos operacionales administrativos, siempre alrededor de los \$30.000.000, es de resaltar que la gerencia ha logrado conformar un equipo de trabajo que ha seguido los lineamientos que se establecen y crear un ambiente de trabajo adecuado para su personal, sin embargo, es claro que no hay ningún tipo de inversión ni de intervención de asesores profesionales que respalden su proceso de crecimiento.

La segunda es la disminución evidente del rubro “paquetes turísticos internacionales” que corresponde a la mayor fuente de ingresos de la compañía; esto se debe, según los propietarios afirman al inesperado y abrupto incremento del valor del dólar lo que desencadenó cancelaciones y aplazamientos de sus ventas, la empresa no estaba preparada para esta situación y esto llevó a que por primera vez en su historia tuviera una utilidad del ejercicio negativa.

Como recomendación y para la proyección que se va a efectuar más adelante debe considerar más inversión en asesores, en tecnología y en aumentar las reservas; de ser posible, en viajes para la apertura de productos y en publicidad y promoción. Hay que considerar los beneficios que puede tener para una empresa como ALAS DEL MUNDO, la adquisición de créditos de inversión que apoyen su crecimiento y siempre tener planes alternos para evitar pérdidas al final del ejercicio.

➤ ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Para evaluar la actualidad de ALAS DEL MUNDO se realizará el análisis de los principales indicadores financieros del último período (2015), esto con el fin de determinar el hoy de la empresa y partiendo de ello hacer la proyección con el supuesto de que se lleve a cabo el plan de mejoramiento sugerido.

❖ *Indicadores ROA (rentabilidad sobre activos) y ROE (rentabilidad sobre capital invertido).*

El indicador ROA se calcula para determinar la relación entre el beneficio obtenido en un período, es decir, la utilidad neta, para este caso del año 2015 y los activos totales de la empresa. Una vez se tiene el resultado del indicador, puede establecerse la capacidad de los activos para ser rentables independientemente de factores como la carga fiscal y sus fuentes de financiación.

Para calcular este indicador se deben tener en cuenta la utilidad neta y los activos totales mediante la siguiente fórmula (estos valores se extrajeron de los balances y el PyG de ALAS DEL MUNDO, que se citaron en la sección anterior):

ROA:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$
------	---

El resultado es:

ROA:	$\frac{-\$ 50.863.563}{\$ 204.678.226}$	-0,248505002
------	---	---------------------

Como se puede apreciar, dado que para el período 2015 se generaron pérdidas al final de ejercicio, el indicador ROA es negativo del -0,24 e indica que para este período no se está obteniendo rentabilidad sobre sus activos totales, ante ello es prudente sugerir la reducción de los niveles de endeudamiento y buscar, mediante los planes sugeridos, la

optimización de los recursos propios para llevar a un estado positivo la utilidad neta y así mismo obtener un mejor resultado en este indicador.

El indicador ROE, mide la rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios (Edufinet), para calcularlo se deben tener en cuenta la utilidad neta y el patrimonio neto mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROE: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El resultado es:

$$\text{ROE: } \frac{-\$ 50.863.563}{\$ 9.823.296} = -5,177851011$$

Nuevamente, partiendo de que el período arrojó pérdidas, el indicador ROE fue negativo del -5,17, revelando que para el período de 2015 la utilidad no está impactando positivamente el patrimonio de la empresa, es decir no genera rendimiento para sus socios a partir de su utilidad neta.

Con el fin de que este análisis sea realmente completo se debe tener en cuenta que los indicadores se están calculando con un año de resultados negativos para la empresa; no obstante, los valores que se acaban de calcular, en el ámbito financiero se establecen con el fin de determinar la posibilidad real de que la empresa acceda a un apalancamiento financiero.

Los resultados negativos de ambos indicadores indican entonces que la inversión que se está realizando en las actividades comerciales y de ventas no compensan los ingresos y que en este momento NO ES VIABLE adquirir deudas; es por ello que en el cronograma planteado para este plan de fortalecimiento se sugiere empezar con la inversión en

oficina, maquinaria, equipo y software en el mediano plazo (mínimo en el segundo semestre de 2017).

❖ **Indicador EBITDA (Ganancias antes de impuestos, intereses, amortización y depreciación)**

El indicador EBITDA se emplea para medir la rentabilidad de una empresa considerando exclusivamente su área productiva y excluyendo los gastos fiscales, los intereses y los valores de amortización y depreciación, que en la realidad, no representan una salida de dinero. Para calcular el indicador EBITDA se tienen en cuenta la utilidad bruta, los gastos de administración, los gastos de venta y las depreciaciones y amortizaciones en la siguiente fórmula.

EBITDA:	
Utilidad Bruta	
-	
Gastos Administrativos	
-	
Gastos de Ventas	
+	
Depreciaciones y Amortizaciones	

El resultado es:

EBITDA:	
\$	27.969.259
-	
\$	31.056.508
-	
\$	27.180.989
+	
\$	346.472
-\$	29.921.766

Como se puede observar, el indicador EBITDA arrojó resultados negativos lo que muestra que en el año 2015 ALAS DEL MUNDO no fue productiva operativamente; si bien, es un resultado de alarma, hay que considerar que si se hace el cálculo de este indicador para años anteriores los resultados son más positivos (2012: \$31.705655, 2013: \$26.487.013 y 2014: \$19.686.108); si bien, ha disminuido año tras año, fue sólo en 2015 cuando registró resultados negativos. Se hace este inciso para establecer en este punto dos parámetros: el primero es que la empresa históricamente ha mantenido unos resultados operativos aceptables y que puede retomarlos y superarlos y la segunda, que este definitivamente es un punto crucial para implementar un plan de mejoramiento dado que es evidente, sobre todo en este indicador que la falta de acciones correctivas en los aspectos administrativo, operativo, comercial y financiero ha generado un declive, pero que, de ser implementado el proyecto en este momento dónde los indicadores muestran alarma puede ser crucial para su supervivencia y posterior crecimiento. Este patrón, es un común denominador de los resultados de los indicadores analizados previamente.

❖ *Indicador PRUEBA ÁCIDA.*

Se realizará el análisis del indicador PRUEBA ÁCIDA para medir la liquidez de la empresa y así mismo su capacidad de pago, para calcular este indicador se requieren los rubros activo corriente, inventarios y pasivo corriente en la siguiente fórmula:

PRUEBA ÁCIDA: $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

El resultado es:

PRUEBA ÁCIDA: $\frac{\$ 148.250.006 - \$ -}{\$ 83.750.816}$ 1,77

En este punto vale la pena aclarar que al no poseer inventarios por ser una empresa de servicios, el indicador PRUEBA ÁCIDA arroja el mismo resultado que arrojaría el indicador RAZON CORRIENTE (Activo Corriente/Pasivo Corriente), aclarado este punto y pasando al resultado del indicador, teóricamente puede decirse que por cada \$1 que debe la empresa tiene \$1,77 en activos, es decir que su activo corriente cubre su pasivo corriente.

❖ **Indicador NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.**

Por medio del indicador NIVEL DE ENDEUDAMIENTO se va a medir el impacto de los acreedores de la empresa sobre los activos de la misma, para determinar ese indicador se requieren los rubros Total Activo y Total Pasivo en la siguiente fórmula:

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:	Total Pasivo	x 100
	Total Activo	

El resultado es:

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:	\$ 194.854.930	x 100	95,20
	\$ 204.678.226		

Este resultado del indicador de endeudamiento revela que en el cierre del año anterior, los acreedores (Proveedores, Nómina, Bancos) han financiado el 95,2% de los activos totales de la empresa; es decir que, el endeudamiento de ALAS DEL MUNDO para diciembre de 2015 está en niveles extremadamente altos, de momento es inviable hacer fuertes inversiones o contraer nuevas obligaciones.

❖ **Indicador CAPITAL DE TRABAJO**

El indicador CAPITAL DE TRABAJO medirá si ALAS DEL MUNDO cuenta con los recursos óptimos para el desarrollo de sus actividades; para calcularlo se requieren los rubros Activo Corriente y Pasivo Corriente en la siguiente fórmula:

CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente
---------------------------	------------------	---	------------------

El resultado es:

CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	\$64.499.190
---------------------------	------------------	---	------------------	--------------

Este indicador revela que si la empresa ALAS DEL MUNDO cancelará todas las obligaciones del pasivo corriente valiéndose de su activo corriente, tendría como resultado un capital de trabajo de \$64.499.190 para el desarrollo de sus actividades normales, este es un indicador positivo si se tiene en cuenta que según fuentes de la misma empresa, esta requiere mensualmente un aproximado de \$9.000.000.

❖ Estado de Flujo de Efectivo – Período 2015

Un estado de flujo de efectivo se realiza para medir el efectivo generado y empleado en las actividades de la empresa a nivel operativo, de inversión y de financiación. Para el desarrollo de este plan de mejoramiento, se analizará este estado para el período 2015, el resultado se aprecia en los gráficos 7 y 8.

Gráfico 7. Estado de Flujo de efectivo comparativo 2014 – 2015.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2015		
DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	SALDO 2014	SALDO 2015
Efectivo	\$ 55.301.408	\$ 65.647.213
Inversiones	\$ 29.532.687	\$ 16.924.306
Deudores	\$ 43.938.893	\$ 52.938.893
Equipo de comunicación	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Equipo de oficina	\$ 2.645.480	\$ 2.645.480
Depreciación	-\$ 1.875.302	-\$ 2.557.346
Otros activos	\$ 60.464.526	\$ 67.579.680
Provisión	0	0
TOTAL ACTIVOS	\$ 191.507.692	\$ 204.678.226
Cuentas por pagar	\$ 21.511.373	\$ 82.917.918
Otros pasivos	\$ 110.800.460	\$ 111.937.012
TOTAL PASIVOS	\$ 132.311.833	\$ 194.854.930

Capital y reservas	\$ 56.302.662	\$ 60.686.859
Excedente (pérdida) del ejercicio	\$ 2.893.197	-\$ 50.863.563
TOTAL PATRIMONIO	\$ 59.195.859	\$ 9.823.296
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 191.507.692	\$ 204.678.226

Fuente: Información obtenida del Balance General Alas del Mundo provisto por contabilidad.

Gráfico 8. Estado de Flujo de Efectivo Final 2015.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2015		
Flujo de efectivo por las actividades de operación		
Utilidad (pérdida) neta	-\$	50.863.563
Partida de conciliación entre la utilidad neta y el efectivo provisto por las actividades de operación		
Gastos de depreciación	\$	682.044
Provisiones		0
Efectivo generado en la operación	-\$	50.181.519
Aumento o disminución cuentas por cobrar	\$	9.000.000
Aumento o disminución otros activos	\$	7.115.154
Aumento o disminución cuentas por pagar	\$	61.406.545
Aumento o disminución otros pasivos	\$	1.136.552
Efectivo neto usado por actividades de operación	\$	78.658.251
Flujo de efectivo por las actividades de inversión		
Adquisición de activos fijos		0
Efectivo provisto para actividades de inversión		0
AUMENTO O DISMINUCIÓN DE EFECTIVO		
Saldo inicial de efectivo	\$	10.345.805
Saldo final de efectivo	\$	65.647.213

Fuente: Información obtenida del Balance General Alas del Mundo provisto por contabilidad.

Realizar el estado de flujo de efectivo requirió extraer del Balance General (o bien del estado de pérdidas y ganancias), los saldos a 2014 y 2015 de los rubros que indican el comportamiento de la empresa a nivel operativo (activos), de financiación (pasivos) y de inversión (activos/patrimonio); posteriormente se plasmaron las diferencias tanto positivas como negativas de estos saldos obteniendo como resultado final el gráfico 8.

Como resultado de este ejercicio se apreció que de 2014 a 2015 todas las variaciones fueron positivas, incluyendo las que corresponden a deudas de la empresa con terceros, lo cual no es un buen indicador; no obstante, entre los valores a destacar está por un lado, la variación de efectivo que fue de \$10.345.805, y por otro el valor de cuentas por pagar que aumentó en más de 61 millones, mientras las cuentas por cobrar únicamente tuvo una variación de \$9.000.000. Por otra parte sobresale el hecho de que la variación en inversión fue nula, este hecho si bien se justifica en la disminución de ingresos y la subsecuente falta de efectivo, se sugiere buscar para el futuro métodos de financiación (tal como se puede apreciar en la sección de programación, en la que se destaca que la inversión se realice progresivamente a partir del período 2017 II).

Por último, se destaca que la necesidad de implementar un plan de mejoramiento, no sólo está justificado por los elementos referidos en el desarrollo de este documento, sino que, contablemente en este estado de flujo de efectivo puede apreciarse que el efectivo generado en la operación es menor al efectivo neto empleado en esta actividad; es decir, hay un déficit relevante en las aspiraciones de crecimiento de la empresa. (Para ello se sugieren planes de acción que pueden apreciarse en la [matriz CÓMO – CÓMO](#))

5.2.9.2. Estudios financieros a Largo Plazo y viabilidad del plan de mejoramiento.

En esta sección se analizará mediante una proyección el probable crecimiento de la empresa partiendo del supuesto de que se implementen con éxito las mejoras sugeridas y por supuesto las que en el proceso de implementación discutan y aprueben los gerentes, todo apuntando como objetivo central el crecimiento de la empresa dentro de su sector.

Se realizará para tal fin una proyección a cinco años, partiendo desde el 2015, que fue el último estudiado en la sección anterior, y el último el 2020. La

proyección tendrá en cuenta, la inversión inicial, en la que se consideró la inversión del año (2015) y los valores de activos que se emplearán en las actividades de operación (efectivo 2015) de la empresa (información extraída de los estados financieros, de la gerencia y la contabilidad de Alas del Mundo), los costos de operación (fijos y variables) del período inicial (2015) y los ingresos operacionales del período 2015. Adicionalmente se consideró el porcentaje de crecimiento del sector, con el cual se proyectó el posible crecimiento que puede tener la empresa y por otra parte se consideró la inflación del país. Este proceso arrojó los resultados que se exponen en el gráfico 9; adicionalmente en los cuadros 14, 15 y 16 se pueden apreciar los valores con los cuales se efectuaron los cálculos.

Cuadro 14. Datos primarios para la proyección

INVERSIÓN	\$ 82.571.519
COSTOS	\$ 40.695.952
INGRESOS	\$ 41.702.287
% DE CRECIMIENTO	15%
% DE INFLACIÓN	7%

Fuentes: Estados Financieros Alas del Mundo. / Informe de Turismo – Enero de 2015 / Informe Periódico El Colombiano sobre Inflación

Cuadro 15. Desglose de la Inversión en 2015.

<i>Inversión</i>	
<i>Inversión 2015</i>	\$ 16.924.306
<i>Activos para inversión (Efectivo 2015)</i>	\$ 65.647.213
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 82.571.519

Fuente: Estados Financieros 2015 Alas del Mundo.

Cuadro 16. Desglose de los Costos de Operación en 2015.

Costos de Operación	
Costos fijos	\$ 22.706.937
Costos variables	\$ 17.989.015
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	\$ 40.695.952

Fuente: Estados de Pérdidas y Ganancias 2015 Alas del Mundo.

Gráfico 9. Proyección a 5 años de empresa Alas del Mundo.

Período	Inversión (año 0)/ Ingresos	Gastos	Valor Neto
0 (2015)	- \$ 82.571.519	\$ 82.571.519	0
1 (2016)	\$ 47.957.630	\$ 40.695.952	\$ 7.261.678
2 (2017)	\$ 55.151.275	\$ 43.451.068	\$ 11.700.207
3 (2018)	\$ 63.423.966	\$ 46.392.705	\$ 17.031.260
4 (2019)	\$ 72.937.561	\$ 49.533.491	\$ 23.404.069
5 (2020)	\$ 83.878.195	\$ 52.886.909	\$ 30.991.286

Fuente: Estados financieros Alas del Mundo y datos presentados en cuadro 14

En el análisis anterior se tomó en cuenta como inversión, el rubro “inversión” que registró la empresa en 2015 y los valores que componen el “efectivo”, teniendo en cuenta, que este rubro se re invierte en el período siguiente (según informa el gerente comercial), esta información está desglosada en el cuadro 15.

Los costos de operación se obtuvieron teniendo en cuenta los costos directos e indirectos de operación de la empresa en el periodo 2015, extraídos del Estado del Pérdidas y Ganancias (impuestos, servicios públicos, gastos de viaje, otros gastos, nómina, etc.). La discriminación de estos gastos está resumida en el cuadro 16.

El porcentaje de crecimiento se proyectó con base en el informe de Turismo de 2015 presentado por MinCIT, en el cual se detalla que el turismo emisor (principal fuente de ingresos de la empresa), tuvo un crecimiento del 15,6%, por ello, se asignó un

crecimiento del 15% acorde al sector y a las posibilidades de la empresa en el mismo que han sido ampliamente desarrolladas en este documento. Por último se tuvo en cuenta el porcentaje de inflación que presentó el país al cierre del año 2015.

Como conclusión principal se destaca que la proyección es ambiciosa y a la vez realista considerando la situación presente de la empresa, las proyecciones del mercado y las condiciones económicas del país; el crecimiento entonces se hará progresivamente evitando siempre que los costos superen los ingresos y así mantener un valor neto positivo, que genere confiabilidad y solidez a la empresa.

❖ Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Cómo última etapa del proceso de análisis financiero y de viabilidad se calcularon los indicadores tasa interna de retorno y valor actual neto en la herramienta Excel con las fórmulas TIR y VNA, con base en los valores obtenidos en la proyección (ver gráfico 9) y el resultado fue el que se expresa en el cuadro 17:

Cuadro 17. Indicadores TIR y VAN para Alas del Mundo.

INDICADOR	RESULTADO
TIR	63%
VAN	\$125.939.916

Fuente: Cálculos efectuados con la herramienta Excel con base en la proyección (cuadro 17)

En primer lugar se efectuó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno para medir la rentabilidad del proyecto, entendiendo que para el caso que compete en esta oportunidad, el proyecto se refiere al plan de mejoramiento sugerido para una empresa ya existente en el mercado y elaborando una previa proyección a cinco años en la cual se tomaron como referencia valores totalmente reales extraídos de los estados financieros de la empresa para el año 2015, que se consideró el año 0 y es sobre el cual se midió la rentabilidad. Entonces,

teniendo en cuenta que se partió de una inversión de \$82.571.519 y se aprecia la evolución de los ingresos partiendo de \$47.957.639 y llegando hasta \$83.878.195 en el último año, para el caso, el año 2020, se evidencia no sólo una constante evolución positiva soportada tanto en el comportamiento previo de la empresa, como en la favorabilidad que presenta el mercado en el potencial de crecimiento, sino que también es claro que se superará la inversión inicial. Todo lo anterior sustenta que el resultado de la TIR revela una favorabilidad del 63% según se muestra antes en el cuadro 17 del retorno para el proyecto “plan de mejoramiento aplicado a la empresa Alas del Mundo SAS”.

Por su parte el Valor Actual Neto se efectuó teniendo en cuenta tres variables; la inversión inicial sobre la cual se midió la ganancia que se podía llegar a obtener, la tasa esperada de crecimiento y el flujo de ingresos de los cinco años proyectados; dichas variables se tuvieron en cuenta en el cálculo para determinar si habría ganancia con el proyecto sugerido. El resultado fue positivo de \$125.939.916 según se muestra antes en el cuadro 17, este resultado no sólo corrobora el resultado arrojado por la TIR y demuestra la viabilidad de Alas del Mundo como proyecto; sino que está ligado coherentemente a la información presentada en el documento, puesto que como puede apreciarse por ejemplo en el balance comparativo que se presentó anteriormente, es un valor que está dentro de las posibilidades de la empresa y que como está ahora sustentado financieramente es viable y medible en el tiempo.

❖ **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO.**

Del análisis a largo plazo se puede concluir que la implementación del plan de mejoramiento sugerido debe ser progresivo, tal como se sugirió en la programación,

así mismo los impactos positivos se reflejarán paulatinamente y están sujetos a la constancia de la implementación, a la asesoría y a la inversión en los momentos que sea oportuno.

Es preciso controlar el comportamiento de la empresa con los indicadores financieros; a través de ellos se podrá reajustar el plan en la medida necesaria para que la implementación sea totalmente adecuada.

Es claro que la empresa es rentable, por su comportamiento histórico, pero que no estaba preparada para los eventos externos que afectaron sus ventas; esto último se vio reflejado en los estados financieros, sin embargo, también es evidente el potencial que tiene con un mejor manejo en todos los aspectos que se han relacionado en este documento.

Los análisis por medio de la proyección y de los indicadores de rentabilidad confirman que tanto la empresa como negocio como el plan de mejoramiento aquí sugerido son viables y sus resultados operativos en función de los ingresos recibidos tienen el potencial de mejorar a través del tiempo.

5.2.9.3. Organización administrativa Antes y Después

Para continuar con el proceso de verificación de la viabilidad se va a establecer un parámetro sencillo pero vital en el proceso de mejoramiento de la empresa; para ello es necesario remontarse nuevamente a la programación y a las primeras soluciones planteadas luego de la priorización de debilidades y uno de los principales problemas que salta a la vista es el desorden administrativo dentro del cual se puede agrupar la inexistencia de organigrama, situación de la cual se desprende la falta de comunicación tanto en la parte alta de la organización para la toma de decisiones como entre los equipos.

Dentro del proceso de confirmar la viabilidad y una vez demostrado financieramente que es posible y tiene gran impacto, se efectuará un paralelo en cuestión administrativa manteniendo el esquema manejando previamente.

❖ *Situación administrativa actual*

Hoy en día ALAS DEL MUNDO cuenta con una compleja situación administrativa interna, en la empresa trabajan: el gerente general, el señor Juan Carlos Molano que a su cargo tiene un sub grupo conformado por Sandra Clavijo y Gabriel Uyazán. Ellos actualmente se encargan del manejo de grupos religiosos (principal producto de la empresa), del diseño y comercialización de los programas, de la búsqueda de clientes, las visitas y la atención en la oficina; adicionalmente a esto, se maneja el mercado estudiantil a través de una negociación que se tiene con la Universidad Sergio Arboleda, este mercado es diametralmente opuesto en cuanto a requerimientos y seguimiento.

Tanto del religioso como del estudiantil, este equipo se encarga de las tareas anteriormente mencionadas y del registro contable de cada venta; sin embargo, no está definido con claridad quién se encarga de qué tarea, aunque se tiene claro el objetivo y a grandes rasgos los pasos para cumplirlo, suele haber sobrecarga de tareas, la no distinción de cargos incluso provoca que se repitan las tareas, que no haya comunicación interna y a veces se lleve mal la información al cliente y sobre todo que cuando algún integrante debe viajar, sus tareas queden inconclusas hasta su regreso.

Por otro lado está la propietaria minoritaria de la empresa, que lleva el cargo de Gerente Comercial, Jenny Paola Molano; ella ha asumido las labores comerciales y de implementación de nuevos canales de comercialización en la empresa, paulatinamente apoyaba con la búsqueda de nuevos socios, clientes y mercados. Su equipo de trabajo está conformado por Julie Andrea Sacristán (empleada pasante de medio tiempo) y Fabio Andrés Cadena (autor de este trabajo), administrativamente tampoco hay una clara división de las funciones y las tareas que el otro equipo no puede completar por tiempo o disponibilidad, suelen recaer en este; como consecuencia de ello se empiezan a relegar tareas y al final quedan inconclusas.

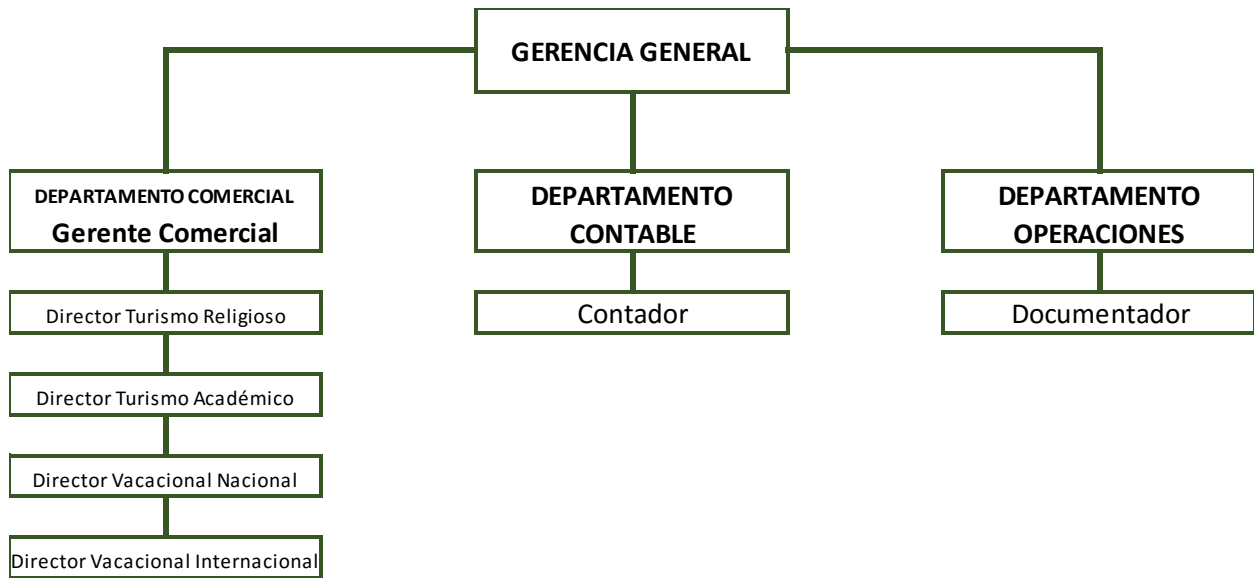
La consecuencia más grave del desorden administrativo actual es que desencadena en pérdidas de ventas, de oportunidades de crear nuevos negocios y de limitar el tiempo para actividades como la capacitación que son ya una necesidad imperiosa.

❖ **IMPLEMENTACIÓN DE UN ORGANIGRAMA**

La realización de un organigrama para la empresa Alas del Mundo debe tener en consideración los espacios físicos, los tiempos y la metodología del trabajo que se viene llevando a cabo y que no puede ser modificada abruptamente para no causar desmejoras en los procesos. Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere un organigrama que sea de implementación inmediata. Se entiende que falta personal para cada área pero que los indicadores financieros dan cuenta que, la contratación inmediata es inviable, por lo cual, lo ideal es que el equipo se acondicione a cargos y tareas (presentadas más adelante en el plan de negocio), de manera tal, que, cuando sea posible la contratación de personal, la adaptación sea más sencilla.

En la figura 4 presentada a continuación se presenta el organigrama sugerido y en proceso de implementación con aprobación de la gerencia comercial (Ver Anexos).

Figura 4. Organigrama sugerido para la empresa ALAS DEL MUNDO SAS.



Fuente: Información estudiada de la empresa Alas del Mundo SAS, en el desarrollo del documento FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL ALAS DEL MUNDO. 2016. Cadena, F.

En el organigrama se puede apreciar que en la cabeza está el gerente general; es él quien dicta las indicaciones a todo el equipo tras los procesos administrativos y operativos correspondientes. Actualmente se podría dividir la empresa en tres departamentos; el principal de estos es el comercial en cabeza de Jenny Paola Molano (Gerente Comercial de la empresa), de allí se desprenden las áreas de turismo religioso, académico (generalmente manejados en grupos) y los vacacionales nacionales e internacionales (generalmente para pasajeros individuales), cada una, en la actualidad, en cabeza de una persona del equipo de la empresa.

Es importante anotar que en la parte superior se destaca el contacto que deben tener las gerencias con el contador en todos los movimientos que se realicen y por su parte que todas las áreas cuenten con el apoyo del documentador, pues es esta una labor vital

dentro de los procesos de ventas de viajes, sea cual sea el departamento y no es una tarea que pueda asumirse por cuenta propia (Alas del Mundo, 2016). Adicionalmente están los departamentos de contabilidad y operaciones, ambos ligados al 100% con el área comercial puesto que por un lado el contador asesora, revisa y avala la documentación contable exigida y por otro lado, en operaciones se da seguimiento a la parte logística de cada servicio turístico y se gestiona toda la documentación que los clientes requieren para sus viajes.

❖ *Situación administrativa esperada*

Tras la implementación de esta herramienta administrativa básica, en el corto plazo, es decir, en el periodo 2016-II se espera que cada integrante asuma su rol y así mismo desempeñe sus labores antes de enfocarse en otras tareas; lo ideal es que el rendimiento en cantidad de tareas efectuadas aumente para el cierre del año. Administrativamente, la creación de este organigrama será el punto de partida de un proceso de comunicación más claro tanto interno como externo.

Para el 2017 se espera poder hacer una o dos contrataciones que soporten las áreas de trabajo y al llevar ya 6 meses de implementación, es claro, que esta integración para el nuevo personal será más sencilla. Dado que cada área trabajara sus funciones de forma más organizada se proyecta un crecimiento en las ventas y un aumento en el porcentaje del mercado que abarca la empresa.

Para el 2018, se estima que exista al menos un asistente por cada área de trabajo y una persona que registre la contabilidad de forma unificada para la realización de los estados financieros mensuales; se proyecta un continuo crecimiento de las ventas y un aumento en la cantidad de procesos que se implementaran paralelamente en todas las áreas.

En general, se aprecia que es un organigrama trazado para la formulación y ejecución de planes horizontal y participativamente. El equipo que inicia ahora el proceso de transformación y crecimiento, se tiene proyectado que se consolide y genere productividad tanto individual como para el equipo, considerando que se irán implementando diversos medios de motivación.

5.3. Vinculación de la propuesta a través de un plan administrativo.

El octavo objetivo específico (Presentar el plan de fortalecimiento) consiste en materializar toda la investigación realizada. Cabe resaltar que a medida que se vaya avanzando en el desarrollo del trabajo se ilustrarán tanto los puntos débiles como sus causas y sus soluciones sugeridas; no obstante, es en este objetivo en el que se centralizarán las debilidades priorizadas y se hará un paralelo del antes, el durante y la proyección del después de que la empresa implemente el plan de fortalecimiento aquí expuesto. ALAS DEL MUNDO es una empresa real y sólida con muchas posibilidades de mejorar y en un punto en el que es viable plantear soluciones que se apliquen para crecer con unas bases sólidas, es por ello, que este objetivo no sólo evidenciará el éxito de este documento, de la metodología utilizada (CARIBE) y de la clara aplicación de los conocimientos adquiridos sino que será para la empresa un documento valioso para su crecimiento y para afrontar el cambiante mercado en el que se encuentra.

Dar cumplimiento a este último objetivo implica materializar poco a poco los planes sugeridos y presentarlos a la empresa de manera que sean aceptados e implementados. Puede afirmarse que a lo largo de todo el documento se han ido exponiendo progresivamente todos los factores que Alas del Mundo debe tener en cuenta para salir del mal momento que experimenta y crecer tan rápido como cambia el mercado en el que se encuentra.

Para ello, ahora se va a presentar un plan de negocio en el cual se encontrarán algunas de las soluciones sugeridas que son de implementación inmediata, para entender este plan de negocio es necesario recordar que: Se realizó un estudio de la empresa desde lo macro hasta lo micro, haciendo énfasis en factores administrativos de y mercadeo, todo ello a través de listas de chequeo. Posteriormente se realizaron las matrices SICREAEMPRESA y DOFA para sintetizar y clasificar toda la información analizada del entorno de la empresa (interno y externo), teniendo esta información centralizada en las matrices se procedió a extraer las debilidades y hacer una priorización con la valiosa participación del equipo de trabajo de la empresa, esta priorización destacó 58 debilidades; muchas de las cuales tenían una evidente relación entre sí.

Partiendo de lo anterior se enlistaron las debilidades con una respectiva propuesta de mejoramiento, ello se plasmó en una programación que inicia en el segundo período del año en curso y se proyecta hasta el año 2018 (inicialmente). Este análisis permitió agrupar las grandes debilidades de la empresa en ocho grupos que se graficaron en las herramientas Espina de Pescado y Cómo – Cómo, de allí entonces surgió un plan de acción efectivo para cada grupo de como se explica en estos análisis dará solución no a una sino a varias problemáticas.

Es en base a este gran grupo de ocho debilidades que contiene todas las encontradas en el proceso de priorización y sobre las cuales la empresa puede tomar medidas correctivas que se llevará a cabo el plan de negocio que se encuentra relacionado a continuación, todo esto con el fin de promover una vinculación apropiada y en el menor tiempo posible.

5.3.1. Plan Administrativo.

De acuerdo a lo establecido en el numeral anterior, se va a proceder con un plan administrativo que materialice algunas de las soluciones presentadas en los diagramas CÓMO – CÓMO y en la caracterización de las innovaciones.

Se parte de la base de que, la implementación del plan de mejoramiento aquí sugerido está sujeto a la aprobación y aceptación de la gerencia de Alas del Mundo. Una vez sea realidad esta aceptación se sugiere tomar como partida lo siguiente:

- Organigrama (Ver pág. 128)
- Manual de Funciones.
- Calendario de capacitaciones aptas para equipo de Alas del Mundo.
- Calendario de ferias de turismo.
- Plan mensual de socialización de la información.
- Tecnología sugerida.
- Guía de pasos en el proceso de venta.
- Boletín Interno.

5.3.1.1. Manual de Funciones.

A continuación se sugiere un manual de funciones para cada uno de los integrantes de la empresa (personal con contrato directo); esto en conjunto con el organigrama ayudará a la organización interna de la compañía. No se diseñó (de momento) manual de funciones para los empleados indirectos que son el contador y el documentador, puesto que, sus labores se ejercen ocasionalmente; por un lado el contador acude dos veces en el mes y por otro el documentador apoya las labores de desarrollo de documentos de viaje que no puedan desempeñar por si mismos los directores de área. La sugerencia presentada se evidencia en los cuadros a continuación:
















Cuadro 18. Manual de Funciones del Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA	ÁREA ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	-
SOLICITAR REPORTES A	GERENTE COMERCIAL
REPORTAR A	JUNTA DIRECTIVA
REQUISITOS	Excelente presentación personal, Conocimiento del sector turístico y hotelera, responsable, manejo de Excel, manejo y liderazgo, solución de problemas.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el máximo responsable del correcto funcionamiento de la empresa es sus áreas comercial, operativa, contable y administrativa. Debe dictar los lineamientos para que las actividades se lleven a cabo correctamente y dictaminar el rumbo de las relaciones comerciales que se van a iniciar o fortalecer.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> 🌱 Dictar los lineamientos de la gestión estratégica. 🌱 Establecer y liderar los planes administrativos. 🌱 Dirigir y alinear los departamentos de la empresa. 🌱 Definir las políticas generales de la empresa. 🌱 Dirigir, controlar y evaluar el desempeño de tareas general. 🌱 Monitorear el comportamiento financiero general de la empresa. 🌱 Representar a la empresa legalmente. 🌱 Desarrollar y mantener las relaciones diplomáticas de la empresa. 🌱 Vigilar el cumplimiento de las normativas establecidas. 🌱 Monitorear que la empresa esté al día en sus obligaciones fiscales. 🌱 Dar seguimiento a las relaciones comerciales de la empresa. 🌱 Representar a la empresa en eventos internacionales. 🌱 Liderar las reuniones de la junta directiva y de la empresa. 🌱 Preparar y ejecutar un presupuesto. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA	ÁREA ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	-
SOLICITAR REPORTES A	GERENTE COMERCIAL
REPORTAR A	JUNTA DIRECTIVA
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Diseñar (si es necesario con asesoría) un plan estratégico
2	Seleccionar los próximos contactos comerciales de la empresa.
3	Visitar a los clientes corporativos importantes.
4	Mantener las relaciones con los bancos.
5	Visitar a los posibles aliados más representativos.
6	Elaborar los planes a corto y mediano plazo.
7	Diseñar la estructura de los programas turísticos.
8	Pedir los reportes a la gerencia comercial para estar al día de los movimientos de la empresa.
9	Brindar el acompañamiento en las ventas que sea necesario.
10	Acudir a los eventos y capacitaciones del ministerio para estar al día en los requisitos mandatorios que debe cumplir la empresa.
11	Evaluar por medio de informes o reportes el cumplimiento de tareas.
12	Liderar reuniones periódicas en la empresa para socializar resultados.
13	Asistir en la medida posible a eventos internacionales de interés.
14	Diseñar y controlar los presupuestos de la empresa.
15	Buscar eventos de capacitación de interés y brindar los espacios para que los integrantes de la empresa puedan asistir.

Fuente: Manual de Funciones Sugerido en Plan de Fortalecimiento. 2016. Cadena F.














Cuadro 19. Manual de funciones del Gerente Comercial.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE COMERCIAL
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
SOLICITAR REPORTES A	DIRECTORES DE ÁREAS COMERCIALES
REPORTAR A	GERENTE GENERAL
REQUISITOS	Profesional en área administrativa, conocimiento en hotelería y turismo, experiencia en creación de paquetes turísticos, capacidad de liderar un equipo, iniciativa, actitud comercial y de negociación, proactividad.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el responsable transmitir y verificar que se lleven a cabo los lineamientos dictados por la gerencia general en cada una de las áreas comerciales de la empresa, su función es liderar los procesos comerciales y velar por el cumplimiento de las directrices administrativas en las áreas de las que es responsable.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">  Definir estrategias comerciales para cada área.  Mantener la comunicación entre áreas y gerencia general.  Vigilar la contabilidad de cada proceso de venta.  Liderar el proceso de investigación de mercados.  Representar a la empresa en eventos comerciales del sector.  Representar a la empresa como suplente del gerente general.  Liderar el desarrollo de nuevos servicios.  Atender a las capacitaciones del ministerio.  Generar planes de marketing para cada área.  Diseñar estrategias de posicionamiento.  Mantener las relaciones con socios, clientes y aliados comerciales.  Diseñar estrategias de comunicación.  Capacitarse en nuevos canales de comunicación.  Velar por el buen nombre e imagen de la empresa.  Respalda los procesos de cada una de las áreas. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE COMERCIAL
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
SOLICITAR REPORTES A	DIRECTORES DE ÁREAS COMERCIALES
REPORTAR A	GERENTE GENERAL
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Asistir a los eventos que le competan organizados por entidades como ANATO, LaDEVI, Fontur, Cámara de Comercio de Bogotá o MinCIT.
2	Reunir y organizar la información que sirva para la investigación de mercados.
3	Asesorarse y emprender procesos serios de investigación de mercado y sus tendencias.
4	Diseñar herramientas para la efectiva comunicación entre las áreas comerciales y entre éstas con la gerencia general.
5	Revisar la contabilidad venta a venta.
6	Reunirse periódicamente con el gerente general para consolidar la información y resultados de la empresa.
7	Diseñar planes de marketing para cada cliente y segmento con base en las herramientas que tiene a su alcance (físicas y tecnológicas)
8	Mantener actualizadas las redes sociales, página web y demás canales de promoción de la empresa.
9	Consolidar y mantener actualizadas las bases de datos.
10	Manejar oportunamente la herramienta email marketing como medio de promoción
11	Evaluar resultados a través de los reportes de las áreas.
12	Diseñar y hacer cumplir manuales de operaciones.
13	Mantener un trato cercano y cordial con los clientes.
14	Acompañar a cada director de área en reuniones o procesos necesarios
15	Velar por el bienestar de cada uno de los integrantes del equipo.

Fuente: Manual de Funciones Sugerido en Plan de Fortalecimiento. 2016. Cadena F.
















Cuadro 20. Manual de Funciones del Director del Departamento de Turismo Religioso.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO TURISMO RELIGIOSO
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
REQUISITOS	Profesional en carreras administrativas, turísticas o afines, conocimiento en hotelería y turismo, experiencia en ventas, iniciativa, servicio al cliente, manejo de Excel, liderazgo y trabajo en equipo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el responsable del desarrollo de paquetes turísticos con fines religiosos para grupos o para pasajeros individuales. Debe encargarse de la adecuada promoción, venta y post venta con cada uno de los pasajeros.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">  Cooperar en la elaboración de los paquetes turísticos religiosos.  Vigilar el itinerario de cada viaje y constatar que cumpla con las exigencias de calidad que requiere la empresa.  Crear un canal de comunicación efectivo con el cliente en la venta y la post venta.  Comunicar y velar porque cada cliente tenga la información completa y oportunamente.  Si es necesario contactar con algunos proveedores para tratar temas específicos.  Visitar a los grupos de clientes para dar información o para las reuniones de despedida.  Acompañar el grupo en la salida o en el aeropuerto.  Entregar el material de viaje.  Contactar a clientes potenciales a través de email marketing o de tele mercadeo.  Documentar adecuadamente la información de los pasajeros.  Asegurarse de la correcta emisión de todos los servicios para el pasajero.  Llevar la contabilidad adecuadamente a través de recibos de caja o facturas.  Asistir a eventos de capacitación que sean del interés de su área. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO TURISMO RELIGIOSO
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	En cooperación con los gerentes diseñar los planes religiosos.
2	Cooperar en el proceso de selección del operador turístico de servicios.
3	Velar porque los servicios cumplan los estándares de calidad de la empresa.
4	Ofrecer un canal de comunicación constante con los clientes de su departamento.
5	Asegurarse de entregar al cliente toda la información pertinente al viaje.
6	Para casos especiales tiene la facultad de contactar con proveedores (tarjeta médica, aerolíneas, etc.) para brindar un servicio completo y adecuado a las necesidades particulares del pasajero.
7	Visitar a los pasajeros cuando sea necesario.
8	Acudir a las reuniones de despedida en compañía de los gerentes.
9	Si es necesario acompañar al grupo durante el viaje.
10	Acompañar al grupo en la salida en el Aeropuerto.
11	Entregar a cada cliente su material de viaje.
12	Hacer campañas de marketing con clientes potenciales con las herramientas que tenga a su alcance.
13	Documentar la información de cada pasajero adecuadamente.
14	Velar porque cada servicio (tiquete, hotel, traslados) esté correctamente emitido.
15	Entregar a cada cliente su recibo y su factura (en cooperación con el departamento de contabilidad)
16	Asesorar a cada cliente con la documentación que necesita para su viaje (asesorado por el documentador).
17	Asistir a los eventos de su interés que le indique la empresa para su capacitación.

Fuente: Manual de Funciones Sugerido en Plan de Fortalecimiento. 2016. Cadena F.












Cuadro 21. Manual de funciones del Director del Departamento Académico.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO TURISMO ACADÉMICO
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
REQUISITOS	Profesional en carreras administrativas, turísticas o afines, conocimiento en hotelería y turismo, experiencia en ventas, iniciativa, servicio al cliente, manejo de Excel, liderazgo y trabajo en equipo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el responsable del desarrollo de paquetes turísticos con fines académicos para grupos o para pasajeros individuales. Debe encargarse de la adecuada promoción, venta y post venta con cada uno de los pasajeros.	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">  Cooperar en la elaboración de los paquetes turísticos académicos  Vigilar el itinerario de cada viaje y constatar que cumpla con las exigencias de calidad que requiere la empresa.  Crear un canal de comunicación efectivo con el cliente en la venta y la post venta.  Comunicar y velar porque cada cliente tenga la información completa y oportunamente.  Si es necesario contactar con algunos proveedores para tratar temas específicos.  Visitar a las universidades o colegios para las reuniones informativas.  Encargarse de las reuniones de despedida.  Acompañar el proceso de cada universidad del contacto académico en el destino.  Acompañar el grupo en la salida o en el aeropuerto.  Entregar el material de viaje.  Contactar a clientes potenciales a través de visitas y material impreso.  Documentar adecuadamente la información de los pasajeros.  Asegurarse de la correcta emisión de todos los servicios para el pasajero.  Llevar la contabilidad adecuadamente a través de recibos de caja o facturas.  Asistir a eventos de capacitación que sean del interés de su área. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO TURISMO ACADÉMICO
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	En cooperación con los gerentes diseñar los planes académicos.
2	Cooperar en el proceso de selección del operador turístico de servicios.
3	Velar porque los servicios cumplan los estándares de calidad de la empresa.
4	Ofrecer un canal de comunicación constante con los clientes de su departamento.
5	Asegurarse de entregar al cliente toda la información pertinente al viaje.
6	Para casos especiales tiene la facultad de contactar con proveedores (tarjeta médica, aerolíneas, etc.) para brindar un servicio completo y adecuado a las necesidades particulares del pasajero.
7	Visitar constantemente colegios y universidades y hacer seguimiento.
8	Acudir a las reuniones de despedida en compañía de los gerentes.
9	Si es necesario acompañar al grupo durante el viaje.
10	Acompañar al grupo en la salida en el Aeropuerto.
11	Entregar a cada cliente su material de viaje.
12	Asesorar a la entidad educativa en la logística de sus visitas académicas en el destino.
13	Documentar la información de cada pasajero adecuadamente.
14	Velar porque cada servicio (tiquete, hotel, traslados) esté correctamente emitido.
15	Entregar a cada cliente su recibo y su factura (en cooperación con el departamento de contabilidad)
16	Asesorar a cada cliente con la documentación que necesita para su viaje (asesorado por el documentador.
17	Asistir a los eventos de su interés que le indique la empresa para su capacitación.

Fuente: Manual de Funciones Sugerido en el Plan de Fortalecimiento. 2016. Cadena F.














Cuadro 22. Manual de funciones del Director del Área Vacacional Nacional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO VACACIONAL NACIONAL
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
REQUISITOS	Profesional en carreras administrativas, turísticas o afines, conocimiento en hotelería y turismo, experiencia en ventas, iniciativa, servicio al cliente, manejo de Excel, liderazgo y trabajo en equipo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el responsable del desarrollo de paquetes turísticos con fines vacacionales a nivel nacional para grupos o para pasajeros individuales. Debe encargarse de la adecuada promoción, venta y post venta con cada uno de los pasajeros.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">  Cooperar en la elaboración de los paquetes turísticos vacacionales a nivel nacional.  Vigilar el itinerario de cada viaje y constatar que cumpla con las exigencias de calidad que requiere la empresa.  Crear un canal de comunicación efectivo con el cliente en la venta y la post venta.  Comunicar y velar porque cada cliente conozca las condiciones de su viaje.  Si es necesario contactar con algunos proveedores o empresas aliadas para obtener el mejor precio.  Hacer seguimiento constante a cada cliente interesado.  Si es grupo debe acompañarlo en el aeropuerto.  Entregar los documentos de viaje.  Enviar la información promocional a través de e mail marketing, redes sociales y otras herramientas.  Documentar adecuadamente la información de cada pasajero o solicitud.  Asegurarse de la correcta emisión de todos los servicios para el pasajero.  Llevar la contabilidad adecuadamente a través de recibos de caja o facturas.  Asistir a eventos de capacitación que sean del interés de su área. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO VACACIONAL NACIONAL
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	En cooperación con los gerentes diseñar los planes vacacionales nacionales.
2	Cooperar en el proceso de selección del operador turístico de servicios.
3	Velar porque los servicios cumplan los estándares de calidad de la empresa.
4	Ofrecer un canal de comunicación constante con los clientes de su departamento.
5	Asegurarse de entregar al cliente toda la información y condiciones del viaje.
6	Si son grupos, debe asistir al aeropuerto el día de la salida.
7	Entregar a cada cliente sus documentos de viaje.
8	Hacer campañas de marketing con clientes potenciales con las herramientas que tenga a su alcance.
9	Documentar la información de cada pasajero adecuadamente.
10	Velar porque cada servicio (tiquete, hotel, traslados) esté correctamente emitido.
11	Entregar a cada cliente su recibo y su factura (en cooperación con el departamento de contabilidad)
12	Asesorar a cada cliente con la documentación que necesita para su viaje (asesorado por el documentador.
13	Asistir a los eventos de su interés que le indique la empresa para su capacitación.

Fuente: Manual de Funciones Sugerido en Plan de Fortalecimiento. 2016. Cadena F.

Cuadro 23. Manual de funciones del Director del Área Vacacional Internacional

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO VACACIONAL INTERNACIONAL
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTES A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
REQUISITOS	Profesional en carreras administrativas, turísticas o afines, conocimiento en hotelería y turismo, experiencia en ventas, iniciativa, servicio al cliente, manejo de Excel, liderazgo y trabajo en equipo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el responsable del desarrollo de paquetes turísticos con fines vacacionales a nivel internacional para grupos o para pasajeros individuales. Debe encargarse de la adecuada promoción, venta y post venta con cada uno de los pasajeros.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">  Cooperar en la elaboración de los paquetes turísticos vacacionales a nivel internacional.  Vigilar el itinerario de cada viaje y constatar que cumpla con las exigencias de calidad que requiere la empresa.  Crear un canal de comunicación efectivo con el cliente en la venta y la post venta.  Comunicar y velar porque cada cliente conozca las condiciones de su viaje.  Si es necesario contactar con algunos proveedores o empresas aliadas para obtener el mejor precio.  Hacer seguimiento constante a cada cliente interesado.  Si es grupo debe acompañarlo en el aeropuerto.  Entregar los documentos de viaje.  Enviar la información promocional a través de e mail marketing, redes sociales y otras herramientas.  Documentar adecuadamente la información de cada pasajero o solicitud.  Asegurarse de la correcta emisión de todos los servicios para el pasajero.  Llevar la contabilidad adecuadamente a través de recibos de caja o facturas.  Asistir a eventos de capacitación que sean del interés de su área. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DEPARTAMENTO VACACIONAL INTERNACIONAL
DEPENDENCIA	ÁREA COMERCIAL
NÚMERO DE CARGOS	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE COMERCIAL
SOLICITAR REPORTE A	-
REPORTAR A	GERENTE COMERCIAL
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	En cooperación con los gerentes diseñar los planes vacacionales internacionales.
2	Cooperar en el proceso de selección del operador turístico de servicios.
3	Velar porque los servicios cumplan los estándares de calidad de la empresa.
4	Ofrecer un canal de comunicación constante con los clientes de su departamento.
5	Asegurarse de entregar al cliente toda la información y condiciones del viaje.
6	Si son grupos, debe asistir al aeropuerto el día de la salida.
7	Entregar a cada cliente sus documentos de viaje.
8	Hacer campañas de marketing con clientes potenciales con las herramientas que tenga a su alcance.
9	Documentar la información de cada pasajero adecuadamente.
10	Velar porque cada servicio (tiquete, hotel, traslados) esté correctamente emitido.
11	Entregar a cada cliente su recibo y su factura (en cooperación con el departamento de contabilidad)
12	Asesorar a cada cliente con la documentación que necesita para su viaje (asesorado por el documentador).
13	Asistir a los eventos de su interés que le indique la empresa para su capacitación.

Fuente: Manual de Funciones Sugerido en Plan de Fortalecimiento. 2016. Cadena F.

5.3.1.2. Capacitaciones/ Ferias de Turismo.

Uno de los estandartes de la propuesta de mejoramiento planteada consiste en ampliar la capacitación de cada uno de los empleados de ALAS DEL MUNDO, como se pudo evidenciar en el organigrama, cada uno de ellos está a cargo prácticamente de un

área, y cada una es diferente a la otra, esto en pro de ampliar los segmentos en los cuales puede incursionar o consolidarse la compañía respectivamente. Por lo anterior, cada uno tiene necesidades de capacitación distinta y por lo tanto debe ponerse en conocimiento de toda la información respectiva.

Las ferias de turismo son por excelencia el lugar de convergencia de profesionales de todo el mundo y de todos los sectores del turismo, con el único fin de cerrar negocios productivos. Muchas de las ferias incluyen dentro de la organización atención para “hosted buyers” (compradores invitados) a quienes se les ofrecen tarifas especiales en temas aéreos y hoteleros, magnificando el número de visitantes. (Alas del Mundo, 2016)

En los anexos se encuentra información útil para la empresa relacionada con capacitaciones y ferias de turismo. Se resalta además que la mayoría de capacitaciones son de carácter gratuito ofrecidas por el ministerio; por su parte, asistir a las ferias de turismo puede representar un costo promedio para la empresa de \$5.000.000 por cada representante teniendo en cuenta tiquetes aéreos, alojamiento y viáticos (este es un valor promedio proporcionado por el gerente general, con base en experiencias anteriores de ferias a las que se ha asistido y enviado representantes)

5.3.1.3. Socialización.

El punto de socialización está enfocado en mejorar la comunicación interna de la empresa y la unificación de conceptos, se sugiere que se realice en dos fases. La primera que sea entre los gerentes, los dos deben poner sobre la mesa los planes, procesos, procedimientos, etc., que se estén llevando a cabo y unificar los conceptos respectivos. La segunda fase consiste en socializar esta información con todo el equipo, dejando un espacio

siempre abierto a sugerencias, entendiendo que cada uno de ellos tiene a su cargo responsabilidades diferentes y puede hacer aportes sustanciales al desempeño de las actividades de la empresa.

Dado todo lo anterior, se sugiere establecer una fecha fija mensual, posiblemente la última semana de cada mes de manera que se pueda hacer tanto el cierre contable como administrativo en una sola gran reunión, se traten los temas que han sido importantes durante el mes y se puedan hacer correctivos previos a iniciar uno nuevo, esta reunión deberá estar estipulada en los manuales y reglamentos y debe ser lo más dinámica y participativa posible, logrando así, involucrar de forma efectiva a la totalidad del personal. Esta acción sugerida no representa costo para la empresa en su implementación.

5.3.1.4. Tecnología Sugerida.

A mediano y largo plazo se sugiere la implementación de tecnología que ayude a llevar un control más organizado de la información. Inicialmente se sugiere la implementación de software orientado a empresas que ayudan a organizar áreas como clientes, nómina y decisiones empresariales, entre otros. En el mercado hay varias opciones que ofrecen este tipo de software con una previa asesoría, se encuentra por ejemplo el OASISCOM (http://oasisu.oasis.com.co/landing/general/index.php?fuelle=adwords_SearchVarios_softdeGestiOasis&gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS36jXYyTdfLPwvWytK7bmp3XmPoskVY13r0AuEQ3DLmxoCPE7w_wcB) o el PSL (http://mercadeo.psl.com.co/sistema-gestion-empresarial/?gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS35F4k11JaRnr4I3sNWRJ52CfVql2nDIO-c0aaCGapqBoCqnvw_wcB); es labor de la gerencia asesorarse y buscar uno que se acomode a los requisitos de la empresa y a su poder adquisitivo actual. En las figuras expuestas a continuación se apreciará en general lo que ofrecen el software propuesto que tiene un costo aproximado en el

mercado de USD 4.500 (según información proporcionada el gerente general que ha solicitado cotizaciones de este tipo de sistemas a empresas especializadas)

Figura 5. Ejemplo de servicios del SoftWare PSL.

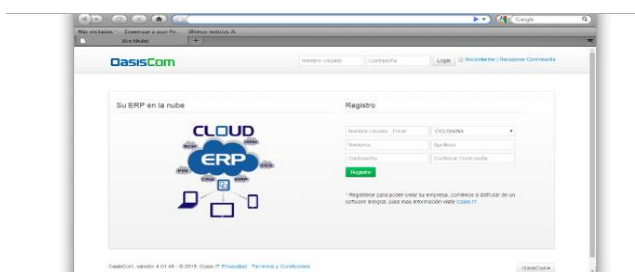
SOFTWARE DE GESTIÓN DESARROLLADO PARA EMPRESAS COLOMBIANAS,
RESPALDADO POR UNA CASA DE SOFTWARE LÍDER EN EL MERCADO.

ADEMÁS DE GESTIONAR SU EMPRESA, NUESTRO SOFTWARE ERP
LE BRINDA LA POSIBILIDAD DE CONTROLAR TAMBIÉN:

 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	 ADMINISTRACIÓN BODEGAS	 ADMINISTRACIÓN VENTAS
 ADMINISTRACIÓN MANUFACTURA	 ADMINISTRACIÓN COMPRAS	 ADMINISTRACIÓN NÓMINA

Fuente: Sitio Web de PSL: http://mercadeo.psl.com.co/sistema-gestion-empresarial/?gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS3Nc8kYD7NSC7m2EidS2JTlwFUMcQV7UcHY8GvP72ttRoCscXw_wcB

Figura 6. Ejemplo de servicios del SoftWare OASIS.



1 Registrarse

Registre su empresa ingresando los datos necesarios para activar los servicios y movimientos que puede ejecutar su compañía para hacerla más efectiva y competitiva en el mercado.

2 Crear empresa

Cree el perfil de su empresa, ingrese datos básicos tales como: nombre de la empresa, industria, ubicación y NIT.

3 Configurar ERP

Configure las funciones de su ERP en la nube. Escoja los módulos y servicios que aplican a su empresa. FIN (Recursos financieros), SCM (Logística), HRM (Recursos Humanos), CRM (Relación con los Clientes), MRP (Manufactura) y DSS (Decisiones empresariales BI).

Fuente: Sitio web del software OASIS:

http://oasisu.oasis.com.co/landing/general/index.php?fuentes=adwords_SearchVarios_softdeGestiOasis&gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS3G4_uFe4zVWgig92W0yTIPal55qtahwVfTiAcAzjgXxoC4J3w_wcB

En cada área del departamento comercial se realizan tareas de facturación y de contabilidad en general, estas tienen el apoyo del contador pero según ha relatado el equipo, se hace necesario apoyarse en herramientas digitales para agilizar esta labor y controlarla de manera efectiva. En el campo de desarrollo de software de este estilo hay también varias empresas en el mercado, se permite sugerir “Alegra Colombia” un software contable orientado a Pymes en Colombia (Alegra), en la figura a continuación se pueden ver sus servicios, que son totalmente aplicables a la empresa y serías de soporte para todas las áreas.

Figura 7. Ejemplo de servicios de software contable ALEGRA COLOMBIA

¡Alegra tu empresa!

Conoce **todo lo que puedes hacer** con Alegra para gestionar tu empresa de una forma fácil y eficiente.

<p>FACTURAS</p>  <p>Crea, envía y administra tus facturas</p>	<p>GASTOS</p>  <p>Administra tus gastos, cuánto tienes y quién te debe</p>	<p>BANCOS</p>  <p>Controla y concilia tus cuentas bancarias</p>
<p>INVENTARIOS</p>  <p>Organiza y controla tus inventarios</p>	<p>CONTACTOS</p>  <p>Ordena la información de tus clientes y proveedores</p>	<p>REPORTES</p>  <p>Crea reportes inteligentes, de ventas y clientes en tiempo real</p>

Fuente: Sitio Web del software ALEGRA COLOMBIA:

http://www.alegra.com/colombia/inicio12?gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS3MXKK1vESsQRof9aGf6-J1NWXQ9rl-piGkWpys042ABoChjvw_wcB

Por último, las agencias de viaje y particularmente las agencias de viaje mayoristas tienen tareas especiales propias de su segmento que por supuesto, no están incluidas en el software genérico, para esta necesidad ya han surgido empresas desarrolladoras de productos específicos. Se puede sugerir el producto de la empresa ZEUS TECNOLOGÍA que tiene el siguiente portafolio (información tomada del sitio web Zeus Tecnología, 2016)

Versión Mayorista

Vuelos Charter y manejo de reservas y de planillas de vuelos, liquidación de vuelos y manejo de riesgo, precompra de sillas y control de reservas, definición de precios, reservas hoteleras, reserva de tours y traslados, renta de autos y demás servicios. Manejo de recorridos o planes, impresión de itinerarios, impresión de Vouchers, envío de solicitudes de servicios a proveedores vía correo electrónico y manejo en tiempo real de sucursales.

Maestros

Permite crear los usuarios del sistema con sus respectivos perfiles, codificadores de aire y tierra, asociando de forma automática el comportamiento contable y el manejo de impuestos, vendedores, tiqueteadores, clientes con la información básica, formas de pago, entre otros.

Stock de Documentos

Permite definir por cada entidad el correspondiente stock de documentos o tiquetes, definiendo su nacionalidad y discriminando impuestos y comisiones por tipo de documento, totalmente parametrizable por el usuario.

Cierre de Reportes de Aerolíneas

Teniendo en cuenta que la relación Aerolíneas – Agencias es la más importante para las Agencias Minoristas, Zeus® cuenta con una opción que genera la liquidación de impuestos y comisiones de cada una de las Aerolíneas, revisarlos e imprimirlos dependiendo del periodo de ventas preestablecido, trasladando además, las formas de pago con tarjetas de crédito y descontando de la cuenta por pagar a la aerolínea en forma automática. Una vez aprobados genera el correspondiente cierre, permitiendo en caso de necesidad y de forma controlada su reversión y reconstrucción.

Informe de Ventas y Reportes

Zeus® Agencias ofrece múltiples informes que muestran los resultados de la operación de la agencia, clasificado por vendedores, tiqueteadores, aerolíneas, clases de vuelo, por itinerario, por pasajero, por clientes y por proveedores, además permite definir las comisiones para tiqueteadores y vendedores y los estadísticos y gráficos por cliente, fluctuación de comisiones por aerolínea entre otros.

Interfaz Zeus® Contable SQL

Zeus Agencias® funciona con una interfase en línea con Zeus® Contabilidad SQL, permitiendo así contar con la información contable al día, proveyendo además una herramienta para la construcción de los informes contables a gusto de la Agencia.

Zeus Excel® para Agencias

Cree sus propias hojas de análisis de datos e informes personalizados en Microsoft Excel, obteniendo la información de facturas, tiquetes, pasajeros, entre otros, directamente desde la base de datos.

Módulo contabilidad

Provee un módulo de contabilidad general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja, tesorería y bancos, diferidos, ajustes por inflación, ajustes a moneda extranjera, control presupuestal, medios magnéticos y ZeusExcel® contable.

Operaciones sobre documentos

Permite realizar revisado a tiquetes aéreos, notas de abono o de cargo, reversiones controladas de documentos, anulación de documentos, todo generando los correspondientes asientos contables en tiempo real.

Facturación Aire

De forma manual o mediante la interfaz con Sabre y/o Amadeus(*) genera las remisiones de tiquetes a los clientes o la respectiva factura, según las necesidades de la agencia y las negociaciones con sus clientes, causando en la contabilidad en tiempo real los respectivos cargos a las cuentas por cobrar y por pagar, de acuerdo a la parametrización hecha al sistema.

Facturación servicios varios

Sin importar su naturaleza, permite facturar cualquier tipo de servicio, de forma manual o mediante la utilización de conceptos configurables de facturación, generando de acuerdo a los parámetros establecidos el proceso de contabilización en tiempo real.

5.3.1.6. Página Web Sugerida.

Si bien la página web actual de la empresa muestra los programas de la empresa y a grandes rasgos todos los servicios que ofrece, vale la pena señalar que en la actualidad es casi una obligación que este tipo de sitios web den al cliente una respuesta inmediata y facilite su decisión de compra; es por ello que al diseño actual del sitio web se sugiere implementar buscadores de servicios como vuelos, hoteles, alquiler de vehículos y excursiones a través de integradores, que tienen la función de poner al servicio del cliente las amplias bases de datos que abarcan todos los servicios mencionados anteriormente. La implementación de este tipo de página web interactiva tiene un costo de vinculación promedio de 5.000 €, según lo relata la gerente comercial, quién ha cotizado este servicio de la plataforma “planifico mi viaje” desarrollada en el país por la Organización Internacional de Turismo (OIT) y que venden a agencias mayoristas y minoristas. (<https://planificomiviaje.com/>)

Adicional a eso, también se sugiere implementar un chat en línea para resolver las dudas y comentarios de forma inmediata, evitando para el cliente la necesidad de desplazarse hasta la oficina física o comunicarse por otro medio.

5.3.1.7. Guía para la venta.

Parte de los errores que se pueden cometer en algunas ventas son de procedimiento, razón por la cual se sugiere implementar una guía, similar a una lista de

chequeo, que sea útil en todos los procesos de venta. A continuación en el cuadro 23 se sugiere un ejemplo de esta guía. Esta implementación no tiene costo para la empresa.

Cuadro 24. Guía de venta para ALAS DEL MUNDO SAS.

Profesional Responsable de la Venta		
PRE - VENTA		
Procedimiento	Realizado	No Realizado
Contacto con el cliente (telefónico, correo, canales alternos)		
Guardar información del cliente en base de datos.		
Informar al cliente de promociones y descuentos.		
Informar al cliente de programa de Referidos.		
Buscar una cita personal.		
Averiguar presupuesto y ofrecer en base a el las alternativas.		
Internar concretar fecha y hora de un segundo contacto		
VENTA		
Procedimiento	Realizado	No Realizado
Confirmar los servicios solicitados por el cliente.		
Reconfirmar precio del programa, impuestos y cargos.		
Confirmar datos del cliente a través de copia del documento.		
Confirmar pagos con soportes y archivar para contabilidad.		
Entregar al cliente documentos de viaje.		
Entregar y hacer firmar del cliente las políticas de viaje.		
Entregar al cliente su kit representativo.		
Entregar al cliente un teléfono de emergencia para comunicarse si llega a ser necesario.		
POST - VENTA		
Procedimiento	Realizado	No Realizado
Comunicarse con el cliente el día previo a su viaje.		
Comunicarse con el cliente una vez ha regresado de su viaje.		
Confirmar si la empresa puede seguir enviandole información vía correo electrónico.		
Documentar las preferencias del cliente para futuras promociones.		
Dar prioridad, descuentos o facilidades en sus próximos viajes.		

Fuente: Guía Sugerida para la Venta. 2016. Cadena F.

5.3.1.8. Boletín Interno.

Para complementar las reuniones de socialización se sugiere implementar un boletín interno semanal o quincenal, en el que, cada uno de los integrantes del equipo pueda compartir a los demás vía mail información que considere valiosa referente a su gestión, clientes, citas importantes, contabilidad, etc., esto mantendrá la información circulando permanentemente y evitará inconvenientes ante la ausencia por viaje o por fuerza mayor de cualquier integrante.

Para este boletín se usarán los correos electrónicos corporativos con los cuales ya cuenta la empresa y herramientas como OneDrive o DropBox. Esta implementación no tiene costo para la empresa.

6. Conclusiones

Al iniciar este plan de mejoramiento se estaba partiendo de la base de que la empresa estaba teniendo falencias en su comportamiento administrativo y operativo; sin embargo, el desarrollo del mismo y el seguir paso a paso la metodología, evidenció nuevos factores tanto positivos como negativos que sin duda alguna, hoy en día se están pasando por alto y pueden ser determinantes en el proceso de crecimiento de la empresa.

La revisión de literatura, en la sección aplicada directamente a documentos turísticos realizados previamente, permite apreciar que aunque el turismo es una fuente importante para la economía nacional, no hay muchos estudios al respecto, por ello vale la pena hacer investigaciones al respecto, sobre todo ahora que se vislumbran muchos destinos nacionales emergentes con el post conflicto.

Al efectuar el análisis de los factores externos, fue evidente que el sector turístico es uno de los más importantes para el país y que por ello los impulsos que se están dando desde el gobierno hasta las entidades correspondientes (MinCIT, Fontur y ANATO) son muy valiosas e incentivan al sector día a día con políticas, créditos, capacitaciones, becas, etc., que son un aliciente para una empresa como ALAS DEL MUNDO, que si bien se enfrenta a factores de riesgo como el incremento de la competencia virtual o la inestabilidad de las divisas; si se ponen todos los factores en una balanza, se destacan por mucho las oportunidades sobre las amenazas.

El análisis del sistema de comercialización, permite apreciar que la empresa tiene claro cómo enfocar la comercialización según el tipo de mercado al que va dirigido; sin embargo, la inversión y los canales alternos aún pueden potencializarse mucho más para abarcar más público.

Además, el análisis a través del BenchMarking, permitió concluir que si bien, la empresa, no tiene un gran número de competidores, si tiene competencia directa con servicios similares.

El análisis de los aspectos internos, por su parte, empezó a revelar que las falencias de la empresa tienen su raíz en el manejo interno de los procesos y en la falta de planes de acción para ampliar su mercado y fortalecer el existente sin importar las amenazas externas, de este punto surgió la base del plan de mejoramiento.

El complemento al aspecto de análisis interno fue el análisis de los aspectos administrativos; allí se fueron detectando las fallas en cada uno de los procesos administrativos y poco a poco se volvieron evidentes las debilidades que se destacarían más adelante.

Las matrices DOFA y SICREAEMPRESA fueron vitales para sintetizar de manera correcta todos los aspectos detectados en los pasos anteriores, destacando las debilidades que fueron la columna vertebral del plan de fortalecimiento, siendo la SICREAEMPRESA destacable pues implicó empezar con el proceso de señalar las primeras acciones correctivas.

Sin lugar a dudas, la priorización de debilidades fue uno de los pasos más interesantes en el desarrollo de este proyecto, debido a que fue necesario involucrar a todo el equipo de la empresa y a través de su votación y sus opiniones se evidenciaron falencias hasta ahora desvirtuadas por la gerencia.

En la priorización de debilidades se obtuvo un número superior al esperado de puntos débiles representativos, esto requirió que para continuar con los lineamientos de la metodología se sintetizaran con el objeto de poderlas diagramar en las herramientas siguientes, este proceso logró resumir las debilidades en ocho grandes grupos de los cuales surgieron la espina de

pescado y el cómo – cómo, de estas dos, se puede concluir surgió finalmente el plan de mejoramiento.

Las debilidades de la empresa abarcan diversos aspectos de la misma y es pretencioso pretender dar solución a todas ellas con un solo esquema, lo ideal es corregirlas progresivamente de la más grande a la más pequeña, siguiendo la metodología de este documento, es por ello que se decidió establecer el plan con los elementos que arrojaron la espina de pescado y el cómo – cómo, el plan de acción es fácil de apreciar en la programación presentada.

Rediseñar los aspectos de la gerencia fue uno de los ejercicios más enriquecedores puesto que permite analizar a grandes rasgos el “hoy” y el “mañana” de la empresa, además, es un punto que ha sido posible socializar con la gerencia comercial de la empresa y que está próximo a su implementación.

Una empresa que no sea innovadora está condenada a desaparecer, en el ajetreado día a día de la empresa es difícil detenerse a hacer planes innovadores, es por ello que el ejercicio de relacionar las soluciones planteadas con innovaciones y caracterizarlas, ahorra un paso en este proceso y facilita la implementación para la empresa.

Una de las partes fundamentales del proyecto fue la comprobación de la viabilidad a través del análisis financiero; este paso permitió analizar que la empresa es rentable pero que a su vez la suma de varios fallos administrativos a lo largo de sus años ha generado un decrecimiento de la rentabilidad, al punto que actualmente tiene indicadores negativos. Es por eso que este plan de mejoramiento es más que oportuno y es comprobable con las proyecciones que tiene un positivo impacto potencial.

Por último, es gratificante poder sugerir opciones concretas que materialicen algunos de los planes, los demás están totalmente sujetos a la aceptación y progresiva implementación de la gerencia y el equipo de la empresa en conjunto.

7. Recomendaciones

El proceso de implementación de un plan de fortalecimiento es una labor que merece constancia y liderazgo, para que sea exitoso se le recomienda a la empresa:

- Realizar reuniones constantemente para comunicar los nuevos planes, dado que, este es un proceso totalmente novedoso en la empresa y que requiere hacer mucho énfasis y repetición al comienzo.
- Desde la gerencia seguir rigurosamente los planes de acción, asumir el rol de liderazgo frente al equipo para hacer un proceso exitoso.
- Diseñar una estrategia de control y seguimiento de los movimientos financieros de la empresa cada mes, de manera que pueda medirse constantemente el impacto de las acciones implementadas en el desempeño financiero de la empresa, se sugiere por ejemplo hacer este proceso a través de los cambios en los resultados de los indicadores.
- Promover desde la gerencia la participación del equipo en las capacitaciones del sector, se recomienda usar como guía los calendarios de las capacitaciones gratuitas del Ministerio presentadas en este documento.
- Diseñar e implementar los manuales de funciones, reglamentos internos y fijación de metas de ventas con el fin de regular los procedimientos internos y facilitar el ingreso futuro de nuevos integrantes a la empresa.
- Implementar las Normas Técnicas Sectoriales que se presentaron en el análisis de aspectos externos ([Ver: Dimensión política externa](#)), para poder renovar con normalidad su Registro Nacional de Turismo y evitar sanciones en el futuro.

- Se refirió en el documento que la empresa no ha tenido la solidez económica para afiliarse a ANATO y responder con el costo de pertenecer a esta entidad, sin embargo, se recomienda afiliarse en cuanto sea posible pues así la empresa podrá acceder a los beneficios que la entidad ofrece y dar mayor confiabilidad al cliente.
- Seguir orientando siempre los planes al cliente y fortalecer el servicio post-venta.
- Invertir en investigación de mercados para poder decidir con mayor claridad y confianza en qué mercados puede incursionar la empresa en el corto, mediano y largo plazo con el apoyo de sus áreas comerciales.
- Es labor de las gerencias estar en constante capacitación; se ha visto que el turismo es un mercado muy cambiante y es imperativo no quedarse atrás con la información y los cambios.
- Prestar mucha atención al tema relacionado a las ferias de turismo, seleccionar una o dos a las cuáles asistir, de acuerdo a los destinos de interés de la empresa en su labor de promoción y creación de programas novedosos en el mercado colombiano; todo ello considerando la inversión que requiere y el beneficio que pueda llevar a la empresa. ([Ver: Ferias de Turismo](#))
- Unificar todos los conceptos y lineamientos en la empresa (establecidos por los dos gerentes) a través de espacios de diálogo y participación del equipo, logrando así generar pertenencia y garantizar que todos desempeñen sus labores bajo los mismos conceptos.

Bibliografía

- ✓ Ackoff, Russell. 1974. On Purposeful Systems. Recuperado en junio de 2016 de <http://utmti.blogspot.com.co/2014/02/russlle-ackoff.html> y <https://rigobertoavalos.wordpress.com/2014/02/21/russlle-ackoff/>
- ✓ Alas del Mundo. Sección “Nosotros”. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.alasdelmundo.net/nosotros/>.
- ✓ Alcaldía de Bogotá. 1996. Ley 300 de 1996. Recuperado en julio de 2016 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>.
- ✓ Alcaldía de Bogotá. 2010. Decreto 2438 de 2010. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39997>.
- ✓ Alcaldía de Bogotá. 2012. Ley 558 de 2012. Recuperado en julio de 2016 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48321#3>.
- ✓ ANATO. Buscador de agencias- Tipo de agencia- Mayorista. Recuperado en junio de 2016 de <http://anato.org/es/buscador-de-agencias>.
- ✓ Archanco Ramón. 2014. Como afrontar el Análisis del Entorno en una empresa. Recuperado en junio de 2016 de <http://papelesdeinteligencia.com/la-complejidad-del-analisis-del-entorno-en-una-empresa>.
- ✓ Armijo, Marianela. 2011. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado en junio de 2016 de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.
- ✓ Banco de la República. 2016. Reporte Encuesta de Expectativas de Expertos Económicos (EME). Recuperado en junio de 2016 de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/graficas.pdf>.
- ✓ Barrantes B. Y. A. 2015. Fortalecimiento del Turismo en el Postconflicto. Recuperado en abril de 2016 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7347/1/Ensayo%20Fortalecimiento%20del%20turismo%20en%20el%20posconflicto.pdf>
- ✓ Blu Radio. 2016. Banco de la república anuncia intervención para frenar escalada del dólar. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.bluradio.com/economia/banco-de-la-republica-anuncia-intervencion-para-frenar-escalada-del-dolar-105152>.
- ✓ Bravo, Arturo. Pérez Beatriz. 2009. COMPETITIVIDAD: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial. Documento de Política.
- ✓ Bueno Campos, Eduardo. 1995. Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos. Editorial Pirámide.
- ✓ Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Registro Nacional de Turismo –RNT-. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Gu%C3%ADa%2038.%20Registro%20Nacional%20de%20Turismo%20-RNT-.pdf>.
- ✓ Caracol Radio. 2016. ¿Cuáles son los destinos preferidos por los colombianos para sus vacaciones? Recuperado en junio de 2016 de http://caracol.com.co/radio/2016/06/16/nacional/1466112774_615084.html.

- ✓ Colprensa. 2015. ¿Cuántas agencias de viaje hay en el país? Recuperado en abril de 2016 de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/no-se-sabe-cuantas-agencias-de-viajes-hay-en-el-pais-segun-anato-BY2540311>.
- ✓ Connecta. 2010. Censo Agencias de Viajes 2010. Recuperado en abril de 2016 de <http://www.anato.org/censo/CENSO%20DE%20AGENCIAS%20DE%20VIAJES%20V S12.pdf>.
- ✓ Dirección de impuestos y aduanas nacionales. Aspectos generales Registro Único Tributario – RUT. Recuperado en junio de 2016 de http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Generalidades1.htm.
- ✓ Economía y Negocios. 2014. “Todo incluido” y otros cuentos de estafadores con paquetes turísticos”. Recuperado en abril de 2016 de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/estafas-en-paquetes-turisticos-en-colombia/14458659>.
- ✓ El Colombiano. 2016. Con un aumento de 6,77%, inflación de 2015 es la más alta en siete años. Recuperado en agosto de 2016 de <http://www.elcolombiano.com/colombia/inflacion-de-6-77-en-2015-la-mas-alta-en-siete-anos-1-LN3395782>.
- ✓ El Tiempo. 2000. Cacería de piratas turísticos. Recuperado en julio de 2016 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1244092>.
- ✓ El Tiempo. 2015. Colombia, en la mira de los grandes hoteles. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/turismo-en-colombia-llegan-grandes-hoteles/16449999>.
- ✓ Estrella Ibarra, David. 2010. Análisis Interno de la Empresa. Recuperado en junio de 2016 de <http://es.slideshare.net/destrella/analisis-interno-de-las-empresas>.
- ✓ Fernández, Valiñas, Ricardo. 2007. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. México D.F.: Mc Graw Hill.
- ✓ Figueredo M, R. M. 2012. Proyecto 0731: Desarrollo turístico, social y productivo de Bogotá. Recuperado en abril de 2016 de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/08/731_formulacion_proyecto.pdf
- ✓ Flores, Adrián. 2003. Auditoría a los procesos en las empresas. Recuperado en junio de 2016 de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2003/primer/auditoria.htm>.
- ✓ Fontur. 2006. Norma Técnica Sectorial Colombiana. Recuperado en junio de 2016 de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS001_1.pdf.
- ✓ Fontur. 2005. Política Sectorial de Turismo. Recuperado en julio de 2016 de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/CONPES_3397_.pdf.
- ✓ Gerencie. 2011. Registro Mercantil. Recuperado en julio 2016 de <http://www.gerencie.com/registro-mercantil.html>.
- ✓ Gerencia Comercial Alas del Mundo. 2016. Se consultó directamente a la gerencia sobre sus estrategias de precio, venta, clientes y mercado.
- ✓ Gerlero, Julia. 2005. Recreación y Turismo, una vinculación necesaria: Lineamientos para su articulación. Recuperado en julio de 2016 de <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio4vg/JGerlero.html>.

- ✓ Gómez Tobón, José A. 2014. "Emprendimientos turísticos asociatividad en comunidades en condición de vulnerabilidad en Colombia. Estudio de caso: municipio de Guapi, departamento del Cauca" Recuperado en junio de 2016 de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4229/4869>.
- ✓ Gutiérrez, Lilia y Ruiz, Carlos. Estados financieros presupuestados y análisis de la información. Academia mexicana de costos, a.c. Facultad de contaduría y administración. Universidad nacional Autónoma de México. Págs. 2 -3.
- ✓ Gutiérrez y De Olave. 2009. VISIÓN 2020 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia MICT/ Departamento Nacional de Planeación DNP, 2011). Recuperado en julio de 2016 de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL-2015/OAAPs/OAAP5_Fase2/swf/aa1_0a3/utilidades/vision_col_2013.pdf.
- ✓ Humprey, Albert. 2005. Proyecto de las compañías del Fortune 500. Recuperado en junio de 2016 de <http://blogparaestudiantesdepublicidad.blogspot.com.co/2013/11/albert-humphrey-historia-analisis-dafo.html>.
- ✓ Instituto Nicaragüense de Turismo. 2001. Mejoramiento de la calidad de los servicios de las PYMES Turísticas. Recuperado en abril de 2016 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=429636>
- ✓ ISO ORG. 2005. ISO TC/228 Tourism and related services. Recuperado en julio de 2016 de http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee?commid=375396.
- ✓ Lacramioara, Luana. 2007. Las nuevas tecnologías en el turismo. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/llc.htm>.
- ✓ La República. 2015. Al comprar tiquetes no piense solo en la fecha, sino en el valor del dólar ese día. Recuperado en junio de 2016 de http://www.larepublica.co/al-comprar-tiquetes-no-piense-solo-en-la-fecha-sino-en-el-valor-del-d%C3%B3lar-ese-d%C3%ADa_214276.
- ✓ Lozano R, M. C. 2013. Estudio de la viabilidad para la implementación de un centro de desarrollo empresarial turístico en el municipio de Girardot, Cundinamarca. Recuperado en abril de 2016 de http://www.academia.edu/7325144/TRABAJO_FINAL_UNAD
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2015. Informe Turismo Enero 2015. Recuperado en agosto de 2016 de file:///C:/Users/JennyPaola/Downloads/informe_turismo_enero2015.pdf
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2016. Programa Miércoles de Capacitación. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16189>.
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2015. Crece número de rutas aéreas internacionales y nacionales del país.
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2009. Plan indicativo de formación en turismo. Lineamientos para su implementación.
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2016. Plan sectorial de turismo "Turismo para la construcción de la paz" 2014-2018.
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2016. Política de calidad turística.

- ✓ Mojica, José Alberto. 2015. ¿El alza del dólar está espantando a los turistas? Recuperado en junio de 2016 de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/precio-del-dolar-inquieta-y-asusta-el-turismo-en-colombia/15308342>.
- ✓ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. NTS – Agencias de viaje. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5503>.
- ✓ Muchnick, Eugenia 1999. Planificación estratégica para Centros de gestión. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf> y <http://revistas.ecosur.mx/sociedadambiente/index.php/sya/article/view/996>.
- ✓ Murcia, Héctor. 2014. Auditoría Administrativa. Bogotá: Ediciones de la U.
- ✓ Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. 2009. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.48 Maracaibo. Recuperado en junio de 2016 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009.
- ✓ Normas APA. 2016. Actualización Normas APA 2016 – Edición 6. Recuperado en agosto de 2016 de <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>.
- ✓ Normas 9000. 6 etapas de la certificación ISO 9001. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.normas9000.com/6-pasos-a-iso.html>.
- ✓ Novelo Pérez, Cristel Eugenia. 2013. Las bases de la administración según Henri Fayol. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>.
- ✓ Ochoa, F.(Eds). 2014. Turismo y poblaciones vulnerables, un viaje de las comunidades hacia su propio encuentro. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.
- ✓ Organización Mundial de Turismo. 2015. Por qué el Turismo. Recuperado en abril de 2015 de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- ✓ Organización Mundial del Turismo. 2015. Panorama OMT del Turismo Internacional. Recuperado en abril de 2015 de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>.
- ✓ Plata, Luis Guillermo. 2007. Decreto 1036 de 2007. Recuperado en junio de 2016 de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2007/DECRETO_1036_D E_2007.pdf.
- ✓ Pedragosa, JL. ALBERT S. HUMPHREY: Hay que anticiparse a la amenaza del accidente. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/lideres-en-seguridad-vial/2013/12/14/albert-s-humphrey-anticiparse-amenaza>.
- ✓ Politécnico Gran Colombiano. Teoría Clásica de la Administración. Recuperado en junio de 2016 de http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html
- ✓ Políticas del sector Turismo. 2011 – 2016. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=192>.

- ✓ Reportur. 2016. Exención de visa disparó 20% viajes de colombianos a Europa. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.reportur.com/colombia/2016/01/19/viajes-a-europa-se-incrementaron-por-encima-del-20-en-diciembre/>.
- ✓ Revista Dinero .2015. Colombia es “realismo mágico” para los turistas., edición digital, recuperado en abril de 2015 de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-2015/212909>.
- ✓ Rodríguez, Adolfo. 2014. 1364 Fundamentos de Mercadotecnia. Guanajuato. Eumed.net.
- ✓ Santandreu, Pol. El EVA. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.centrem.cat/documents/el%20eva.htm>.
- ✓ Sobarzo Arteaga, Ana. 2015. Formulación de presupuesto y cronograma de un proyecto de investigación. Recuperado en julio de 2016 de <http://ebookinga.com/pdf/presentacion-ops-cronograma-y-presupuesto-modo-de-273347869.html>.
- ✓ Universidad de Antioquia. 2015. Clases de agencias de viajes. Recuperado en abril de 2016 de http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/men_udea/mod/page/view.php?id=19302.
- ✓ Urwick, Lyndall. Los efectos del negocio de la administración. 1943. Recuperado en junio de 2016 de <http://teoriasadministrativas.blogspot.es/>
- ✓ Vanguardia. 2014. Los planes “piratas” de turismo. Recuperado en julio de 2016 de <http://www.vanguardia.com/opinion/editorial/277502-los-planes-piratas-de-turismo>.
- ✓ Viajar, El Tiempo. 2016. Las apuestas del turismo para enfrentar el precio del dólar. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/estrategias-del-sector-turistico-por-el-precio-del-dolar/16528270>.
- ✓ Zeus Tecnología. 2016. Productos – Zeus Agencias. Recuperado en julio de 2016 de http://zeustecnologia.com/zeuswebsite/public/productget.aspx?code=agencias&gclid=CjwKEAjlw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS37_t180uukVJKUkuE_NAZGKdVilYyOYuEo8lUJ6lMuRoCfMTw_wcB.

ANEXOS

- **Anexo 1: Cronograma de actividades del desarrollo del plan de mejoramiento.**

Fecha de inicio: mayo de 2016

ACTIVIDAD / TIEMPO (mes)	Mayo	Junio	Julio	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS
1. Hacer un análisis de las variables externas a nivel político, económico, socio – cultural, tecnológico, ecológico y legal, de manera que sea posible establecer cuál es el panorama actual de la empresa.				Fabio Andrés Cadena Ibañez	<p>Recursos Humanos: Apoyo integrantes Alas del Mundo</p> <p>Materiales: Informes mensuales y anuales ANATO. Información interna Alas del Mundo. Reportes e informes prensa turística especializada</p> <p>Recursos Económicos: N/A</p>
2. Realizar un diagnóstico para identificar los aspectos internos a nivel físico, económico, social, jurídico, informático, ambiental y administrativo con el fin de establecer fortalezas y debilidades.				Fabio Andrés Cadena Ibañez	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor.</p> <p>Materiales: Información financiera Alas del Mundo. Informes comerciales Alas del Mundo. Informes de gestión Alas del Mundo. Informes de Ventas Alas del Mundo. Proyecciones Alas del Mundo.</p> <p>Recursos Económicos: N/A</p>
3. Analizar el proceso de comercialización de la empresa a través de variables como precio, proveedores, publicidad y mecanismo de venta con el fin de determinar los puntos fuertes o débiles que				Fabio Andrés Cadena Ibañez	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor. Integrantes de Alas del Mundo.</p> <p>Materiales: Información Alas del Mundo recolectada.</p>

aporten al desarrollo del plan de mejoramiento.					<p>Informes empresas del sector (Cámara de Comercio de Bogotá)</p> <p>Informes generales del gremio (ANATO)</p> <p>Recursos Económicos: \$20.000 a \$50.000</p>
4. Unificar los puntos débiles hallados en los análisis previos, priorizarlos y establecer sus causas y la posible relación entre ellos, con el fin de encontrar la raíz o raíces de los problemas actuales de la empresa.				Fabio Andrés Cadena Ibañez	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor.</p> <p>Administrativos Alas del Mundo</p> <p>Materiales: Guía “Auditoría Administrativa” Héctor Murcia.</p> <p>Investigación parcial de mejoramiento.</p> <p>Recursos económicos N/A</p>
5. Generar planes de acción para los puntos débiles detectados a través de una acción de solución principal y acciones específicas que respalden su ejecución.				Fabio Andrés Cadena Ibañez	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor</p> <p>Administrativos Alas del Mundo</p> <p>Materiales: Informes históricos Alas del Mundo. Guía “Auditoría Administrativa” Héctor Murcia</p> <p>Proyecciones para Alas del Mundo.</p> <p>Investigación parcial de mejoramiento.</p> <p>Recursos Económicos: \$50.000 - \$100.000</p>
6. Plantear una programación de los planes de acción sugeridos, en la cual pueda apreciarse sin son de implementación al corto, mediano o largo plazo				Fabio Andrés Cadena Ibañez	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor.</p> <p>Área comercial Alas del Mundo</p> <p>Materiales: Guía “Auditoría Administrativa” Héctor Murcia.</p> <p>Recursos económicos N/A</p>

<p>7. Estudiar el aspecto financiero de la empresa con base en los balances y estados de pérdidas y ganancias de los últimos años a través de indicadores de rentabilidad, liquidez, retorno de la inversión, activos y endeudamiento, para apreciar la situación financiera actual de la empresa y determinar la viabilidad del plan de mejoramiento y el impacto que puede generar en los próximos períodos.</p>							<p>Fabio Andrés Cadena Ibañez</p>	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor.</p> <p>Contabilidad Alas del Mundo</p> <p>Materiales: Material de consulta sobre el tema.</p> <p>Balances y Estados Financieros.</p> <p>Recursos económicos N/A</p>
<p>8. Presentar un resumen de las variables estudiadas mediante el plan de fortalecimiento sugerido a la empresa para su revisión y aprobación, complementado con sugerencias e información útil para la implementación del mismo.</p>							<p>Fabio Andrés Cadena Ibañez</p>	<p>Recursos Humanos: Responsable ejecutor.</p> <p>Administrativos Alas del Mundo</p> <p>Materiales: Guía “Auditoría Administrativa” Héctor Murcia.</p> <p>Investigación total de mejoramiento.</p> <p>Recursos económicos \$20.000 a \$80.000</p>

- **Anexo 2: Registro de Cámara y Comercio.**



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: qQvWRNGW2X6

29 DE ENERO DE 2016 HORA: 16:17:36

R048398051

PAGINA: 1

 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.
 LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL
 CERTIFICA:
 NOMBRE : WORLD WINGS TRAVEL AGENCY SAS
 N.I.T. : 900463074-6, REGIMEN COMUN
 DOMICILIO : BOGOTA D.C.
 CERTIFICA:
 MATRICULA NO: 02140505 DEL 13 DE SEPTIEMBRE DE 2011
 CERTIFICA:
 RENOVACION DE LA MATRICULA :16 DE MARZO DE 2015
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015
 CERTIFICA:
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 74 NO 15 - 80 INTERIOR 2 OFICINA 219
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : alasdelmundo@hotmail.com
 DIRECCION COMERCIAL : CALLE 74 NO 15 - 80 IN 2 OFC 219
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL COMERCIAL : alasdelmundosas@hotmail.com
 CERTIFICA:
 CONSTITUCION: QUE POR ACTA DE ACCIONISTA UNICO DEL 9 DE SEPTIEMBRE DE 2011, INSCRITA EL 13 DE SEPTIEMBRE DE 2011 BAJO EL NUMERO 01512172 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA WORLD WINGS





CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: qQvWRNGW2X6

29 DE ENERO DE 2016 HORA: 16:17:36

R048398051

PAGINA: 2

* * * * *

TRAVEL AGENCY SAS.

CERTIFICA:

REFORMAS:

E.P. NO.	FECHA	NOTARIA	CIUDAD	FECHA	NO. INSC.
2	2012/01/25	0000	BOGOTA D.C.	2012/01/30	01602356

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL LA EXPLOTACIÓN COMERCIAL DEL NEGOCIO DE VIAJES, TURISMO, COMPRA Y VENTA DE PASAJES AÉREOS Y TERRESTRES DE DESTINOS NACIONALES Y EXTRANJEROS O INTERNACIONALES EN FORMA AMPLIA. ASÍ MISMO, PODRÁ REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA LÍCITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO. LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELLAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR	: \$5,000,000.00
NO. DE ACCIONES	: 5,000.00
VALOR NOMINAL	: \$1,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR	: \$5,000,000.00
NO. DE ACCIONES	: 5,000.00
VALOR NOMINAL	: \$1,000.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR	: \$5,000,000.00
NO. DE ACCIONES	: 5,000.00
VALOR NOMINAL	: \$1,000.00



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: qQvWRNGW2X6

29 DE ENERO DE 2016 HORA: 16:17:36

R048398051

PAGINA: 3

* * * * *

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD Y LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS SOCIALES ESTARÁN A CARGO DEL GERENTE, TENDRÁ SEGUNDO SUPLENTE. LOS SUPLENTES DEL GERENTE LO REEMPLAZARAN EN SUS AUSENCIAS TEMPORALES Y ABSOLUTAS. EL SUPLENTE TENDRÁ LAS MISMAS ATRIBUCIONES QUE EL GERENTE CUANDO ENTRE A REEMPLAZAR.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR ACTA NO. 2 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 25 DE ENERO DE 2012, INSCRITA EL 30 DE ENERO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01602357 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
MOLANO ZARATE JUAN CARLOS	C.C. 000000079277990
SEGUNDO SUPLENTE	
MOLANO RAMIREZ JENNY PAOLA	C.C. 000001018443271

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LA SOCIEDAD SERÁ GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN NO TENDRÁ RESTRICCIONES DE CONTRATACIÓN POR RAZÓN DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTÍA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERÁ QUE EL REPRESENTANTE LEGAL PODRÁ CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL SE ENTENDERÁ INVESTIDO DE LOS MÁS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCIÓN DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDARÁ OBLIGADA POR LOS ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL.

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS:
 NOMBRE : ALAS DEL MUNDO AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO
 MATRICULA NO : 02225081 DE 15 DE JUNIO DE 2012



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: qQvWRNGW2X6

29 DE ENERO DE 2016 HORA: 16:17:36

R048398051

PAGINA: 4

* * * * *

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 16 DE MARZO DE 2015

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 14 DE NOVIEMBRE DE 2015

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION.. **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: qQvWRNGW2X6

29 DE ENERO DE 2016 HORA: 16:17:36

R048398051 PAGINA: 5

 PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO
 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.
 FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

• Anexo 3: Registro Nacional de Turismo.

20160408071427958945042



Registro No. 27118

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO

REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL

CERTIFICA QUE

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S A S - ALAS DEL MUNDO AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO
 CLL 74 NO. 15 80 INT 2 OFC 219 BOGOTA CUNDINAMARCA

Se encuentra inscrito en el Registro Nacional de Turismo como:
AGENCIAS DE VIAJES MAYORISTAS







Camara de Comercio de BOGOTA







Fecha de Vencimiento: 31/03/2017



• Anexo 4: Registro Único Tributario – RUT

 Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		 001																																					
2. Concepto 1 3 Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN 		4. Número de formulario 14274280657  (415)7707212489984(8020) 000001427428065 7																																					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 4 6 3 0 7 4		6. DV - 6																																					
12. Dirección seccional Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico 3 2																																					
IDENTIFICACION																																							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica 1		25. Tipo de documento: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																					
26. Número de Identificación: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		27. Fecha expedición: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
Lugar de expedición		28. País: <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
29. Departamento: <input type="text"/> <input type="text"/>		30. Ciudad/Municipio: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
31. Primer apellido		32. Segundo apellido																																					
33. Primer nombre		34. Otros nombres																																					
35. Razón social: WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S A S																																							
36. Nombre comercial: ALAS DEL MUNDO - AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO S.A.S.																																							
37. Siglo: <input type="text"/>																																							
UBICACION																																							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.																																					
40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		0 0 1																																					
41. Dirección principal CL 74 15 80 IN 2 OF 219																																							
42. Correo electrónico: juankmolano@gmail.com		43. Apartado aéreo: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
44. Teléfono 1: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		45. Teléfono 2: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
CLASIFICACION																																							
Actividad económica		Ocupación																																					
Actividad principal		Actividad secundaria																																					
Otras actividades		52. Número establecimientos																																					
46. Código: 7 9 1 1	47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 1 0 9 1 3	48. Código: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	49. Fecha inicio actividad: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																				
50. Código: 1 2		51. Código: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
Responsabilidades, Calidades y Atributos																																							
53. Código: <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td> </tr> <tr> <td>5</td><td>7</td><td>9</td><td>1</td><td>1</td><td>4</td><td>3</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	5	7	9	1	1	4	3	5										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																						
5	7	9	1	1	4	3	5																																
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE.																																							
Usuarios aduaneros		Exportadores																																					
54. Código: <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											55. Forma: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 56. Tipo: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																														
		Servicio: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 57. Modo: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 58. CPC: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
Para uso exclusivo de la DIAN																																							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																																					
		61. Fecha: 2 0 1 4 0 1 1 0																																					
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:																																							
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: MORENO RODRIGUEZ FLOR ALBA 985. Cargo: Gestor II																																							

Fecha generación documento PDF: 12-08-2015 05:15:55PM

 <p>DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</p>	<p>Formulario del Registro Único Tributario Representación</p>	 <p>MUSICA Ministerio de Hacienda y Crédito Público</p>	<p>001</p>
Espacio reservado para la DIAN 		Página 3 de 4 Hoja 3 4. Número de formulario 14274280657  (415)7707212489984(8020) 000001427428065 7	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 4 6 3 0 7 4 - 6		6. DV 6 12. Dirección seccional Impuestos de Bogotá 14. Buzón electrónico 3 2	
Representación			
98. Representación: REPRS LEGAL PRIN	99. Fecha inicio ejercicio representación: 2 0 1 1 0 9 1 3		
100. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3	101. Número de identificación: 7 9 2 7 7 9 9 0	102. DV 103. Número de tarjeta profesional:	
104. Primer apellido: MOLANO	105. Segundo apellido: ZARATE	106. Primer nombre: JUAN	107. Otros nombres: CARLOS
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV 110. Razón social representante legal:	
2. Representación:			
98. Representación:			
99. Fecha inicio ejercicio representación:			
100. Tipo de documento:			
101. Número de identificación:			
102. DV 103. Número de tarjeta profesional:			
104. Primer apellido:			
105. Segundo apellido:			
106. Primer nombre:			
107. Otros nombres:			
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV 110. Razón social representante legal:	
3. Representación:			
98. Representación:			
99. Fecha inicio ejercicio representación:			
100. Tipo de documento:			
101. Número de identificación:			
102. DV 103. Número de tarjeta profesional:			
104. Primer apellido:			
105. Segundo apellido:			
106. Primer nombre:			
107. Otros nombres:			
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV 110. Razón social representante legal:	
4. Representación:			
98. Representación:			
99. Fecha inicio ejercicio representación:			
100. Tipo de documento:			
101. Número de identificación:			
102. DV 103. Número de tarjeta profesional:			
104. Primer apellido:			
105. Segundo apellido:			
106. Primer nombre:			
107. Otros nombres:			
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV 110. Razón social representante legal:	
5. Representación:			
98. Representación:			
99. Fecha inicio ejercicio representación:			
100. Tipo de documento:			
101. Número de identificación:			
102. DV 103. Número de tarjeta profesional:			
104. Primer apellido:			
105. Segundo apellido:			
106. Primer nombre:			
107. Otros nombres:			
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV 110. Razón social representante legal:	

Colombia, un compromiso que no podemos evadir.

		Formulario del Registro Único Tributario Revisor Fiscal y Contador				001		
Espacio reservado para la DIAN 				Página 4 de 4 Hoja 5 4. Número de formulario 14274280657  (415)7707212489984(8020) 000001427428065 7				
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV		12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico		
9 0 0 4 6 3 0 7 4		-		Impuestos de Bogotá		3 2		
Revisor Fiscal y Contador								
Revisor Fiscal Principal	124. Tipo de documento:		125. Número de identificación:		126. DV		127. Número de tarjeta profesional:	
	128. Primer apellido		129. Segundo apellido		130. Primer nombre		131. Otros nombres	
	132. Número de Identificación Tributaria (NIT):		133. DV		134. Sociedad o firma designada:			
135. Fecha de nombramiento								
Revisor Fiscal Suplente	136. Tipo de documento:		137. Número de identificación:		138. DV		139. Número de tarjeta profesional:	
	140. Primer apellido		141. Segundo apellido		142. Primer nombre		143. Otros nombres	
	144. Número de Identificación Tributaria (NIT):		145. DV		146. Sociedad o firma designada:			
147. Fecha de nombramiento								
Contador	148. Tipo de documento:		149. Número de identificación:		150. DV		151. Número de tarjeta profesional:	
	152. Primer apellido		153. Segundo apellido		154. Primer nombre		155. Otros nombres	
	156. Número de Identificación Tributaria (NIT):		157. DV		158. Sociedad o firma designada:			
159. Fecha de nombramiento								
Colombia, un compromiso que no podemos evadir.								

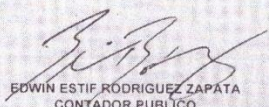
Fecha generación documento PDF: 12-08-2015 05:15:55PM

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S A S		
NIT. 900.463.074 - 6		
ESTADO DE RESULTADOS		
DICIEMBRE 31 DE 2011 - DICIEMBRE 31 DE 2012		
	dic-11	dic-12
INGRESOS		
Agencias de Viaje	15.350.000	70.337.155
(-) Devoluciones y Dctos	0	0
TOTAL INGRESOS	<u>15.350.000</u>	<u>70.337.155</u>
COSTOS DE VENTAS		
Agencias de Viaje	0	0
TOTAL COSTO DE VENTAS	<u>0</u>	<u>0</u>
UTILIDAD BRUTA	15.350.000	70.337.155
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS		
Gastos legales	\$ 243.150	0
Depreciaciones	137.500	412.500
Diversos	238.820	5.769.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	<u>\$ 619.470</u>	<u>6.181.500</u>
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		
Gastos de viaje	2.750.000	0
Diversos	0	32.450.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	<u>\$ 2.750.000</u>	<u>32.450.000</u>
UTILIDAD OPERATIVA	11.980.530	31.705.655
OTROS GASTOS -INGRESOS		
(+) Gtos financieros	650.000	0
(+) Otros Gastos No operacionales	2.601.520	5.301.017
(+) Impuestos Pagados	152.000	759.000
(-) Intereses y rendimientos	410.000	8.100.000
TOTAL OTROS GASTOS E INGRESOS	<u>2.993.520</u>	<u>-2.039.983</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	8.987.010	33.745.638
PROVISION IMPTO RENTA	0	2.673.000
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>\$ 8.987.010</u>	<u>31.072.638</u>
<p>JUAN CARLOS MOLANO ZARATE REPRESENTANTE LEGAL C.C. 79,277,990</p> <p>EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA CONTADOR PUBLICO T.P. 137135 - T</p>		

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.
NIT. No. 900.463.074 - 6
BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2013

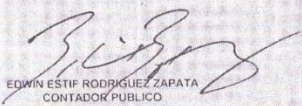
ACTIVO	dic-12	dic-13	NOTAS	PASIVO	dic-12	dic-13	NOTAS
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Caja	2,351,250	262,031		Ob. Financieras	0	0	
Bancos	72,146,080	1,906,026	(3)	Compañías financiamiento (teasing)	0	0	
Cuentas de ahorros	0	14,785,357	(4)	Proveedores	0	0	(11)
Inversiones	35,254,112	25,145,594	(5)	Costos y gastos por pagar	27,000,000	3,892,000	(12)
Cuentas por Cobrar - Clientes	0	10,496,850	(6)	Retención en la fuente	5,400,000	3,892,000	
Cuentas por Cobrar a accionistas	60,000,000	60,000,000	(7)	Retención ICA	0	673,000	
Anticipos y avances	0	26,566,944	(8)	IVA por pagar	0	8,217,413	
Anticipo y saldo a favor impuestos	3,046,652	2,146,413	(9)	Impuestos, Gravámenes, tasas	75,000	6,981,000	(13)
Deudores varios	0	0	(10)	Acreedores varios	0	0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	172,797,094 \$	141,309,215		TOTAL PASIVO CORRIENTE	32,478,000 \$	19,763,413	
ACTIVO FIJO				PASIVO LARGO PLAZO			
Equipo de oficina	1,250,000	2,645,480		Proveedores a Largo Plazo	0	0	
Equipo de cómputo y comunicación	1,500,000	1,800,000		Cuenta con accionistas	0	0	
Flota y equipo de transporte	0	0		Pasivos estimados y provisiones	2,673,000	0	(14)
Depreciación acumulada	(550,000)	(1,193,258)		Ingresos recibidos para terceros	94,785,446	68,195,362	
TOTAL ACTIVO FIJO	2,200,000 \$	2,952,222		TOTAL PASIVO LARGO P.	97,459,446 \$	68,195,362	
TOTAL ACTIVO	174,997,094 \$	144,261,437		TOTAL PASIVO	129,937,446 \$	87,958,775	
				PATRIMONIO			
				Capital suscrito y pagado			
				Capital autorizado	5,000,000 \$	5,000,000	
				Menos: capital por suscribir	0	0	
				Capital suscrito	5,000,000	5,000,000	
				Menos: Capital suscrito por cobrar	0	0	
				Capital suscrito y pagado	5,000,000	5,000,000	
				Reservas	0	3,107,264	
				Utilidades Acumuladas	8,987,010	36,952,384	
				Utilidad del ejercicio	31,072,638	11,243,014	
				TOTAL PATRIMONIO	45,059,648 \$	56,302,662	
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	174,997,094 \$	144,261,437	

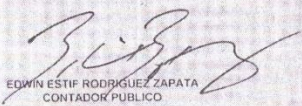
JUAN CARLOS MOLANO ZARATE
REPRESENTANTE LEGAL
C.C. 79.277.990


EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA
CONTADOR PUBLICO
T.P. 137135 - T

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.
NIT. No. 800.463.074 - 6
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DICIEMBRE 31 DE 2012 - DICIEMBRE 31 2013

	dic-12	dic-13	NOTAS
INGRESOS			
Paquetes turísticos internacional-comisionable	\$ 70.337,155	45.137,214	
Tiquetes Internacionales-comisionable	0	25.417,046	
Tiquetes Nacionales-comisionable	0	45.143,311	
Comisiones Over	0	8.804,778	
(-) Devoluciones y Dólos	0	0	
TOTAL INGRESOS	70.337,155	125.506,349	
COSTOS DE VENTAS			
Publicidad y propaganda	0	1.167,121	
Servicios otros	0	9.136,445	(15)
Gastos diversos	0	54.518,854	(16)
TOTAL COSTO DE VENTAS	0	64.822,420	
UTILIDAD BRUTA	70.337,155	66.684,129	
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS			
Impuestos	0	141,095	(17)
Aseo y vigilancia	0	10,000	
Servicios otros	0	6.798,344	(18)
Gastos legales	0	4.140,00	
Mantenimiento y reparaciones	0	15.000,800	
Adecuaciones e instalación	0	19,700	
Gastos de viaje	0	44,000	
Depreciaciones	412,500	643,256	
Diversos	5.769,000	4.717,377	(19)
Provisiones	0	0	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	\$ 6.181,500	27.346,034	
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS			
Salarios y prestaciones	0	0	
Impuestos	0	1.207,209	(20)
Arrendamientos	0	330,000	
Contribuciones y Afiliaciones	0	18,700	
Aseo	0	18,250	
Servicios públicos	0	276,197	(21)
Servicios otros	0	2.981,365	(22)
Mantenimiento y reparaciones	0	80,000	
Adecuaciones e instalación	0	260,000	
Gastos de viaje	0	313,794	
Diversos	32.450,000	1.237,567	(23)
Provisiones	0	0	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 32.450,000	6.651,082	
UTILIDAD OPERATIVA	31.795,655	26.487,013	
OTROS GASTOS -INGRESOS			
(*) Gtos financieros	0	2.576,667	(24)
(*) Otros Gastos No operacionales	5.301,017	8.817,618	(25)
(*) Impuestos Pagados	769,000	0	
(-) Intereses y rendimientos	8.100,000	2.619,394	
(-) Diversos	0	632	
TOTAL OTROS GASTOS E INGRESOS	-2.039,983	8.773,999	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	33.745,638	17.713,014	
PROVISION IMPTO RENTA	2.673,000	6.470,000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 31.072,638	11.243,014	


 JUAN CARLOS MORANO ZARATE
 REPRESENTANTE LEGAL
 C.C. 79.277.990


 EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA
 CONTADOR PUBLICO
 T.P. 137135 - T

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.
NIT. No. 900.463.074 - 6
BALANCE GENERAL COMPARATIVO DICIEMBRE 31 DE 2013 A DICIEMBRE 31 DE 2014

<u>ACTIVO</u>	dic-13	dic-14	NOTAS	<u>PASIVO</u>	dic-13	dic-14
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>				<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Caja	262.031	0		Ob. Financieras	0	0
Bancos	1.906.026	48.233.379	(3)	Compañías financiamiento (leasing)	0	0
Cuentas de ahorros	14.785.357	7.068.029	(4)	Proveedores	0	15.674.657
Inversiones	25.145.594	29.532.687	(5)	Costos y gastos por pagar	0	0
Cuentas por Cobrar - Clientes	10.496.850	0	(6)	Retención en la fuente	3.892.000	3.840.000
Cuentas por Cobrar a accionistas	60.000.000	43.938.893	(7)	Retención ICA	673.000	187.000
Anticipos y avances	26.566.944	3.949.637	(8)	Aportes de Nomina	0	434.910
Anticipo y saldo a favor impuestos	2.146.413	9.844.889	(9)	IVA por pagar	8.217.413	571.188
Deudores varios	0	0	(10)	Impuestos, Gravámenes, tasas	6.981.000	110.000
				Acreedores varios	0	316.800
				Obligaciones laborales	0	5.519.916
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	141.309.215 \$	142.567.514		TOTAL PASIVO CORRIENTE	19.763.413 \$	26.654.471
<u>ACTIVO FIJO</u>				<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>		
Equipo de oficina	2.645.480	2.645.480		Proveedores a Largo Plazo	0	0
Equipo de computo y comunicación	1.500.000	1.500.000		Cuenta con accionistas	0	0
Flota y equipo de transporte	0	0		Pasivos estimados y provisiones	0	1.491.000
Depreciación acumulada	(1.193.258)	(1.875.302)		Ingresos recibidos para terceros	68.195.362	104.166.362
TOTAL ACTIVO FIJO	2.952.222 \$	2.270.178		TOTAL PASIVO LARGO P.	68.195.362 \$	105.657.362
<u>DIFERIDOS</u>				<u>TOTAL PASIVO</u>	87.958.775 \$	132.311.833
Gastos pagados por anticipado	0	46.670.000		<u>PATRIMONIO</u>		
TOTAL DIFERIDOS	0	46.670.000		Capital suscrito y pagado		
				Capital autorizado	5.000.000 \$	5.000.000
				Menos: capital por suscribir	0	0
				Capital suscrito	5.000.000	5.000.000
				Menos: Capital suscrito por cobrar	0	0
				Capital suscrito y pagado	5.000.000	5.000.000
				Reservas	3.107.264	3.107.264
				Utilidades Acumuladas	36.952.384	48.195.398
				Utilidad del ejercicio	11.243.014	2.893.197
TOTAL ACTIVO	144.261.437 \$	191.507.692		TOTAL PATRIMONIO	56.302.662 \$	59.195.859
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	144.261.437 \$	191.507.692

JUAN CARLOS MOLANO ZARATE
 REPRESENTANTE LEGAL
 C.C. 79.277.990

EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA
 CONTADOR PUBLICO
 T.P. 137135 - T

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.
NIT. No. 900.463.074 - 6
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DICIEMBRE 31 DE 2013 A DICIEMBRE 31 DE 2014

	dic-13	dic-14
INGRESOS		
Paquetes turísticos Internacional-comisionable	\$ 45.137.214	103.926.034
Tiquetes Internacionales-comisionable	25.417.046	9.207.843
Tiquetes Nacionales-comisionable	46.147.311	207.383
Comisiones Over	8.804.778	9.915.349
(-) Devoluciones y Dctos	0	0
TOTAL INGRESOS	125.506.349	123.256.609
COSTOS DE VENTAS		
Impuestos	0	1.646.355
Publicidad y propaganda	1.167.121	0
Servicios otros	9.136.445	657.372
Gastos Legales	0	3.809.651
Gastos de Viaje	0	6.776.149
Gastos diversos	54.518.654	278.796
TOTAL COSTO DE VENTAS	64.822.220	13.168.323
UTILIDAD BRUTA	60.684.129	110.088.286
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS		
Salarios y prestaciones	\$ 0	15.626.989
Impuestos	141.065	2.134.329
Contribuciones y afiliaciones	0	3.437
Aseo y vigilancia	10.090	16.874
Transportes fletes y acarreo	0	40.000
Servicios publicos	0	213.053
Servicios otros	6.768.344	7.205.000
Gastos legales	1.400	970.900
Mantenimiento y reparaciones	15.000.800	185.000
Adecuaciones e instalacion	19.700	717.000
Gastos de viaje	44.000	0
Depreciaciones	643.258	682.044
Diversos	4.717.377	3.112.007
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	\$ 27.346.034	30.906.633
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		
Salarios y prestaciones	0	7.477.224
Honorarios	0	16.151.508
Impuestos	1.307.209	1.574.650
Arrendamientos	330.000	0
Contribuciones y Afiliaciones	18.700	23.537
Aseo	16.250	10.070
Servicios publicos	276.197	736.037
Correos portes y telegramas	0	180.091
Transportes, fletes y acarreo	0	22.400
Servicios otros	2.981.365	15.485.299
Mantenimiento y reparaciones	80.000	0
Adecuaciones e instalacion	290.000	0
Gastos de viaje	313.794	118.000
Diversos	1.237.567	17.716.729
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 6.851.082	59.496.545
UTILIDAD OPERATIVA	26.487.013	19.686.108
OTROS GASTOS -INGRESOS		
(+) Gtos financieros	2.576.607	13.415.759
(+) Otros Gastos No operacionales	8.817.618	9.833.335
(-) Intereses y rendimientos	2.619.394	5.629.896
(-) Diversos	832	2.317.287
TOTAL OTROS GASTOS E INGRESOS	8.773.999	15.301.911
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	17.713.014	4.384.197
PROVISION IMPPTO RENTA	6.470.000	1.491.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.243.014	2.893.197

JUAN CARLOS MORANO ZARATE
REPRESENTANTE LEGAL
C.C. 79.277.990

EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA
CONTADOR PUBLICO
T.P. 137135 - T

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.
NIT. No. 900.463.074 - 6
BALANCE GENERAL COMPARATIVO DICIEMBRE 31 DE 2014 A DICIEMBRE 31 DE 2015

<u>ACTIVO</u>	dic-14	dic-15	NOTAS	<u>PASIVO</u>	dic-14	dic-15
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE		
Caja	0	2.683.000		Ob. Financieras	0	4.866.921
Bancos	48.233.379	55.928.230	(3)	Proveedores	15.674.657	73.999.520
Cuentas de ahorros	7.068.029	7.035.983	(4)	Costos y gastos por pagar	0	91.038
Inversiones	29.532.687	16.924.306	(5)	Retención en la fuente	3.840.000	208.000
Cuentas por Cobrar - Clientes	0	0	(6)	Retención ICA	187.000	0
Cuentas por Cobrar a accionistas	43.938.893	43.938.893	(7)	Aportes de Nomina	434.910	169.898
Anticipos y avances	3.949.637	8.025.000	(8)	IVA por pagar	571.188	227.000
Anticipo y saldo a favor impuestos	9.844.889	4.714.594	(9)	Impuestos, Gravámenes, tasas	110.000	228.000
Deudores varios	0	9.000.000	(10)	Acreedores varios	316.800	315.900
				Obligaciones laborales	5.519.916	3.644.539
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	142.567.514 \$	148.250.006		TOTAL PASIVO CORRIENTE	26.654.471 \$	83.750.816
ACTIVO FIJO				PASIVO LARGO PLAZO		
Equipo de oficina	2.645.480	2.645.480		Proveedores a Largo Plazo	0	0
Equipo de computo y comunicación	1.500.000	1.500.000		Cuenta con accionistas	0	0
Flota y equipo de transporte	0	0		Pasivos estimados y provisiones	1.491.000	619.000
Depreciación acumulada	(1.875.302)	(2.557.346)		Ingresos recibidos para terceros	104.166.362	110.485.114
TOTAL ACTIVO FIJO	2.270.178 \$	1.588.134		TOTAL PASIVO LARGO P.	105.657.362 \$	111.104.114
DIFERIDOS				TOTAL PASIVO	132.311.833 \$	194.854.930
Gastos pagados por anticipado	46.670.000	54.840.086		PATRIMONIO		
TOTAL DIFERIDOS	46.670.000	54.840.086		Capital suscrito y pagado		
				Capital autorizado	5.000.000 \$	5.000.000
				Menos: capital por suscribir	0	0
				Capital suscrito	5.000.000	5.000.000
				Menos: Capital suscrito por cobrar	0	0
				Capital suscrito y pagado	5.000.000	5.000.000
				Reservas	3.107.264	3.107.264
				Utilidades Acumuladas	48.195.398	52.579.595
				Utilidad del ejercicio	2.893.197	-50.863.563
				TOTAL PATRIMONIO	59.195.859 \$	9.823.296
TOTAL ACTIVO	191.507.692 \$	204.678.226		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	191.507.692 \$	204.678.226

JENNY PAOLA MOLANO RAMIREZ
 REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE
 C.C. 1.018.443.271

EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA
 CONTADOR PUBLICO
 T.P. 137135 - T

WORLD WINGS TRAVEL AGENCY S.A.S.
NIT. No: 900.463.074 - 6
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DICIEMBRE 31 DE 2014 A DICIEMBRE 31 DE 2015

	dic-14	dic-15
INGRESOS		
Actividades de agencia de viajes mayorista	123.256.609	42.165.029
(-) Devoluciones y Dctos	0	-462.742
TOTAL INGRESOS	123.256.609	41.702.287
COSTOS DE VENTAS		
Impuestos	1.646.355	22.137
Publicidad y propaganda	0	6.672.000
Servicios otros	657.372	1.393.426
Gastos Legales	3.809.651	4.611.413
Gastos de Viaje	6.776.149	508.621
Gastos diversos	278.796	525.431
TOTAL COSTO DE VENTAS	13.168.323	13.733.028
UTILIDAD BRUTA	110.088.286	27.969.259
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS		
Salarios y prestaciones	\$ 15.626.989	26.489.922
Impuestos	2.134.329	1.422.376
Contribuciones y afiliaciones	3.437	15.945
Aseo y vigilancia	16.874	45.254
Transportes fletes y acarreo	40.000	0
Servicios publicos	213.053	393.123
Servicios otros	7.205.000	0
Gastos legales	970.900	1.331.500
Mantenimiento y reparaciones	185.000	0
Adecuaciones e instalacion	717.000	0
Depreciaciones	682.044	682.044
Diversos	3.112.007	676.344
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	\$ 30.906.633	31.056.508
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		
Salarios y prestaciones	7.477.224	16.668.536
Honorarios	16.151.508	0
Impuestos	1.574.650	532.686
Contribuciones y Afiliaciones	23.537	218.065
Aseo	10.070	0
Servicios publicos	736.037	363.544
Correos portes y telegramas	180.091	0
Transportes, fletes y acarreo	22.400	0
Servicios otros	15.485.299	6.113.831
Gastos de viaje	118.000	2.226.547
Diversos	17.716.729	1.057.780
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 59.495.545	27.180.989
UTILIDAD OPERATIVA	19.686.108	-30.268.238
OTROS GASTOS -INGRESOS		
(+) Gtos financieros	13.415.759	19.496.688
(+) Otros Gastos No operacionales	9.833.335	3.359.570
(-) Ing financieros	5.629.896	2.169.365
(-) Ingresos de Ejercicios Anteriores	0	363.000
(-) Recuperaciones	0	346.472
(-) Diversos	2.317.287	1.096
TOTAL OTROS GASTOS E INGRESOS	15.301.911	19.976.325
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	4.384.197	-50.244.563
PROVISION IMPTO RENTA	1.491.000	619.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2.893.197	-50.863.563

JENNY PAOLA MOLANO RAMIREZ
 REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE
 C.C. 1.018.443.271

EDWIN ESTIF RODRIGUEZ ZAPATA
 CONTADOR PUBLICO
 T.P. 137135 - T

- **Anexo 6. Información Sobre Capacitaciones y Ferias de Turismo**

1. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo diseñó un programa de capacitación que tiene lugar cada miércoles en su sede principal (Calle 28 No. 13 A – 15) y que tiene como objeto capacitar a toda persona involucrada en el sector turismo (MinCIT, 2016), muchos de estos temas son de interés para el personal de la empresa, en la figura expuesta a continuación se relacionan los temas que se trataron en 2015 y primer semestre de 2016; se está a la espera de la confirmación del calendario para el segundo semestre del año en curso.

Figura 8. Calendario de Capacitación MinCIT 2015 y 2016.

Julio
01/07/2015 Acuerdo de Libre Comercio Chile - Colombia 08/07/2015 Tratado de Libre Comercio Colombia-Canadá 15/07/2015 Sistema de Información Simultánea SIIS de la VUCE 22/07/2015 Premio Innova 2015 ,si usted no se ha postulado le enseñamos como hacerlo 29/07/2015 Marketing Turístico
Junio
24/06/2015 Presentación Convocatoria Premio Innova 2015 17/06/2015 Mecanismos de Defensa Comercial en Importaciones <i>Dumping</i> - Salvaguardia 10/06/2015 Requerimientos Técnicos de la Plataforma VUCE Régimen de libre importación - VUCE
Mayo
27/05/2015 Principios sobre el cambio climático y la mitigación de gases efecto invernadero en Colombia 20/05/2015 Soluciones financieras para negociar internacionalmente - Bancóldex 13/05/2015 Cómo exportar servicios en Colombia 06/05/2015 Formalización, Legislación Turística, RNT y Beneficios
Abril
08/04/2015 Régimen cambiario para las importaciones y exportaciones en Colombia 15/04/2015 Importaciones sometidas al Régimen de Licencia Previa 22/04/2015 Competitividad y calidad de vida a través de la Metrología científica e industrial 29/04/2015 Asocolflores y su gestión apoyando al sector floricultor
Marzo
25/03/2015 Ética Profesional y Responsabilidad Social de los Contadores Públicos Importancia del Consejo Técnico de la Contaduría Pública 18/03/2015 Registro Nacional de Turismo, Normatividad Turística, Formalización, Beneficios Fondo Nacional de Turismo 11/03/2015 Acuerdos comerciales de Colombia con países de América Latina y el Caribe 04/03/2015 Cómo hacer una exportación exitosa
Febrero
18/02/2015 Pasos para importar con éxito en Colombia 25/02/2015 Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) - Módulo importaciones Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) - Normatividad

Noviembre

04/11/2015 Beneficios tributarios para inversiones en innovación. Conozca cómo aplicar y qué beneficios puede aprovechar.
 11/11/2015 Medidas de Defensa Comercial: Decreto 1750 de 2015, Por la cual se regula la Aplicación de Derechos Antidumping.
 18/11/2015 Procesos de Importación
 25/11/2015 Nuevo Régimen Zonas Francas en Colombia

Octubre

07/10/2015 Salud Ambiental
 14/10/2015 Registro Nacional de Turismo - RNT
 21/10/2015 VUCE - Ventanilla Única de Comercio Exterior
 28/10/2015 Participación Ciudadana (Ley 1757 de 2015)

Septiembre

02/09/2015 Protección al consumidor
 09/09/2015 Bienvenidos a la Propiedad Industrial
 16/09/2015 Exportafácil - Como Exportar en Colombia
 23/09/2015 Cómo exportar servicios en Colombia
 30/09/2015 Normas Técnicas Sectoriales en Turismo

Agosto

05/08/2015 Relaciones con Asia Pacífico
 12/08/2015 Mejores prácticas ambientales
 19/08/2015 Instrumentos de Cofinanciación para proyectos de Mipymes - INNPULSA
 26/08/2015 Régimen de Zonas Francas en Colombia

Presentaciones Miércoles de Capacitación 2016

2016

Junio
01/06/2016 Planificación del Turismo - Producto Turístico - Destinos
08/06/2016 Gastronomía - Colegios amigos del turismo - Tendencias Tecnológicas en turismo 2016
15/06/2016 Sectores Turísticos PTP - Bancoldex - Líneas de Crédito - Mapa Regional de Oportunidades
22/06/2016 Protección al turista
29/06/2016 Formalización - RNT - Capacitación contribución - Fontur
Mayo
10/05/2016 Calidad Turística
18/05/2016 Plataforma de Certificación Virtual en Calidad Turística - Proceso
25/05/2016 Seguridad Turística - Policía Nacional - Instrumentos de Cooperación Internacional
Abril
06/04/2016 Salvaguardia - Dumping
13/04/2016 Comercializadoras Internacionales - Plan Vallejo
20/04/2016 Instrumentos de Promoción II - Zonas Francas
29/04/2016 Integración y globalización económica
Marzo
02/03/2016 Sistema Integrado de Inspección Simultánea (SIIS) carga contenerizada de exportación en Puertos
02/03/2016 Contingente de exportación azúcar sin refinar y panela OMC período 2015 - 2016 Circular 22 de 22 de 2015
02/03/2016 Modulo de exportaciones parte técnica plataforma VUCE
09/03/2016 Módulo - VUCE Registro de Productores de Bienes Nacionales - Ver Video
16/03/2016 VUCE Importaciones I Plataforma Técnica 2016 - Circular 012 2015
30/03/2016 Normatividad Licencia Previa - Normatividad Registros de Importación
Febrero
10/02/2016 Cómo Importar para Colombia
17/02/2016 Cómo exportar de Colombia

Fuente: Sitio Web Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, del programa Miércoles de Capacitación

- Eventos LADEVI (La Agencia De Viajes): LADEVI es una revista que circula a nivel nacional sobre actualidad turística, esta revista organiza periódicamente “Eventos WorkShop” orientados a destinos específicos y ocasionalmente incluyen conferencias especializadas (LADEVI). Esta información llega vía correo electrónico a quienes se inscriban a su boletín.

3. Eventos ANATO: La organización ANATO, por su parte, también lleva a cabo eventos de socialización y capacitación constantemente, no todos ellos son de carácter gratuito, sin embargo si son de fácil acceso, en la figura se relacionan los eventos programados para julio y agosto, información tomada de la página web de ANATO.

Figura 9. Programación de Eventos ANATO (Julio y Agosto 2016)

< Junio <u>Julio</u> Agosto >	
05 JULIO 2016	Presentación Programas de Política Turística del MinCIT ☉ De 8:00 am hasta 12:00 pm 📍 Auditorio ANATO Cra. 19B N° 83-63 Piso 2
11 JULIO 2016	Seminario Taller: Aspectos de la Sostenibilidad ☉ De 7:00 am hasta 11:00 am 📍 Calle 72 No. 20 - 03 Salon 603 (Sede Empresarial Corporación CICCE)
27 JULIO 2016	Viaje de Familiarización a los departamentos del Paisaje Cultural Cafetero ☉ (Todo el día) 📍 Pereira, Buga, La Unión, Cócora, Salamina, Cali
< Junio Julio <u>Agosto</u> >	
01 AGOSTO 2016	Fecha límite para el pago del Segundo trimestre ☉ De 5:00 am hasta 11:45 pm
04 AGOSTO 2016	XXI Congreso Nacional de Agencias de Viajes ☉ De 7:00 am hasta 6:30 pm 📍 Centro Cultural Metropolitano de Convenciones del Guindío - Armenia
24 AGOSTO 2016	Viaje de Familiarización al departamento de Bolívar ☉ (Todo el día) 📍 Cartagena, Santa Cruz de Mompox, San Jacinto, Carmen de Bolívar

Fuente: Sitio web de ANATO, sección “Eventos”

Ferias de Turismo.

Cuadro 25. Listado de Ferias de Turismo en el Mundo.

FERIA	PAIS	MES DE REALIZACIÓN
Japan Expo 2016 París: Feria de cultura Japonesa	Francia	Julio de 2016
The WOLRD MEETINGS FORUM 2016 (WMF)	México	Julio de 2016
FENTUR feria internacional de turismo	Nicaragua	Agosto de 2016
Ibta latin america 2016	México	Septiembre de 2016
ITE HCMC 2016 Saigon Feria internacional de viajes Vietnam	Vietnam	Septiembre de 2016
Fita feria internacional de turismo de las Américas	México	Septiembre de 2016
IFTM 2016 Paris	Francia	Septiembre de 2016
MAP Pro 2016 Paris: Feria turismo profesional	Francia	Septiembre de 2016
Discover Puerto Plata Marketplace	República Dominicana	Octubre de 2016
La Feria Internacional de Turismo del Paraguay	Paraguay	Octubre de 2016
TTG Incontri 2016 Rimini	Italia	Octubre de 2016
Agritravel expo Bergamo	Italia	Octubre de 2016
Cancún Travel Mart Mexico Summit	México	Octubre de 2016
IMEX AMERICA 2016 Las Vegas: Exposición industria reuniones y turismo	Estados Unidos	Octubre de 2016
TURITEC 2016 Málaga, Congreso Turismo y Tecnología de la Información y las Comunicaciones	España	Octubre de 2016
Tierra Adentro 2016 Jaén: Feria del turismo interior, Andalucía	España	Octubre de 2016
WTM 2016 London, World Travel Market: Feria de Turismo Londres	Londres	Noviembre de 2016
Smart Tourism Congress Barcelona 2016	España	Noviembre de 2016
INTUR 2016 Valladolid: Feria Internacional del Turismo de Interior	España	Noviembre de 2016
Feria internacional del Atlántico Gran Canaria	España	Noviembre de 2016
Usi & Costumi 2016 Ferrara: Feria dedicada a la tradición como herramienta turismo sostenible	Italia	Noviembre de 2016
Ibta World 2016 Barcelona	España	Noviembre de 2016
Expo VTN Encotur Montevideo Uruguay 2016	Uruguay	Diciembre de 2016
Florida Huddle Tampa 2017	Estados Unidos	Enero de 2017
Vakantiebeurs 2017 Utrecht: Feria de turismo y ocio	Holanda	Enero de 2017
CMT 2017 Stuttgart: Feria de caravaning, automovilismo y turismo Alemania	Alemania	Enero de 2017
Travel and Adventure Show 2017 Washington D.C	Estados Unidos	Enero de 2017
FITUR 2017 Feria internacional de Turismo Madrid	España	Enero de 2017
Adventure Travel Show London 2017: Ferias de turismo de aventuras Londres	Londres	Enero de 2017
New York Times Travel Show 2017 USA	Estados Unidos	Enero de 2017
Reisen Hamburg 2017 Hamburgo:Feria de turismo y caravaning, Alemania	Alemania	Febrero de 2017
Travel and Adventure Show 2017 Los Ángeles	Estados Unidos	Febrero de 2017
AIME 2017 Melbourne: Feria sobre eventos, Australia	Australia	Febrero de 2017
Salón de Turismo Mahana Toulouse 2017	Francia	Febrero de 2017
LIBERAMENTE 2017 Ferrara: Salón del tiempo libre y divertimento, Italia	Italia	Febrero de 2017
Vitrina Turística Anato	Colombia	Febrero de 2017
Tourissima 2017 Lille: Salón de turismo, Francia	Francia	Marzo de 2017
The Outdoor Adventure Travel Show 2017 Vancouver: Salón aventura y viajes Canadá	Canada	Marzo de 2017
ITB 2017 Berlín: Feria de turismo, Alemania	Alemania	Marzo de 2017
Feria BTL internacional de Turismo Lisboa 2017	Portugal	Marzo de 2017
BMT Napoli 2017: Borsa Mediterránea del Turismo	Italia	Marzo de 2017
COTTM 2017 Pekin: Feria internacional Turismo Emisor de China, Beijing	China	Marzo de 2017
BIT 2017 Milán: Feria de turismo de Milán, Italia	Italia	Abril de 2017
IMEX 2017 Frankfurt: Feria internacional del turismo de negocios, Alemania	Alemania	Mayo de 2017
EXPOTUR VACACIONES Madrid 2017	España	Mayo de 2017
Seatrade Europe 2017 Hamburgo: Feria cruceros Hamburgo, Alemania	Alemania	Septiembre de 2017

Fuente: Ferias de Turismo, tomado del sitio web: <http://www.portalferias.com/ferias-turismo/s7/4/>