



Turismo y Sociedad

ISSN: 2346-206X

ISSN: 0120-7555

Universidad Externado de Colombia

Castro-Gómez, Leidy Carolina; Ramírez-Flórez, Laura Paola;  
Rodríguez-Peláez, Laura Vanessa; Sierra-Martínez, Laura Cristina;  
Torres-Leguizamón, Silvana Carolina; Torres-Sandoval, Laura María  
SERVI TRAVEL LTDA., UNA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR  
SU COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO\*  
Turismo y Sociedad, vol. 19, 2016, Julio-Diciembre, pp. 193-212  
Universidad Externado de Colombia

DOI: 10.18601/01207555.n19.11

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576265105011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## REFLEXIONES ESTUDIANTILES

LEIDY CAROLINA CASTRO GÓMEZ  
Universidad Externado de Colombia  
[leidy.castro02@est.uexternado.edu.co]

LAURA PAOLA RAMÍREZ FLÓREZ  
Universidad Externado de Colombia  
[laura.ramirez05@est.uexternado.edu.co]

LAURA VANESSA RODRÍGUEZ PELÁEZ  
Universidad Externado de Colombia  
[laura.rodriguez23@est.uexternado.edu.co]

LAURA CRISTINA SIERRA MARTÍNEZ  
Universidad Externado de Colombia  
[laura.sierra02@est.uexternado.edu.co]

SILVANA CAROLINA TORRES LEGUIZAMÓN  
Universidad Externado de Colombia  
[silvana.torres@est.uexternado.edu.co]

LAURA MARÍA TORRES SANDOVAL  
Universidad Externado de Colombia  
[laura.torres07@est.uexternado.edu.co]



### SERVI TRAVEL LTDA., UNA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO<sup>1</sup>

### SERVI TRAVEL LTDA., A MANAGEMENT PROPOSAL TO IMPROVE ITS COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY IN THE TOURISM SECTOR

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 4 de diciembre 2015  
Fecha de modificación: 15 de diciembre 2015  
Fecha de aceptación: 23 de febrero 2016

Para citar el artículo: Castro, L., Ramírez, L., Rodríguez, L., Sierra, L., Torres, S. y Torres, L. (2016). Servi Travel Ltda., una propuesta de gestión para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el sector turístico. *Turismo y Sociedad*, XIX, pp. 193-212. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n19.11>

## Resumen

El objetivo de este artículo es crear una propuesta de mejoramiento en la gestión que desarrolla la empresa Servi Travel Ltda., mediante el análisis de las variables internas y externas, como el contexto nacional e internacional, el sector económico de las agencias de viajes y las fortalezas y debilidades de la compañía. El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica fue usado para la propuesta; este modelo comienza con la visión de Servi Travel Ltda., continúa con la situación actual (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) y la misión de la organización. Desde este punto, se proponen estrategias alternativas dirigidas hacia una práctica sostenible y rentable, algunas de las cuales fueron elegidas. La responsabilidad, el tiempo, la supervisión y la comunicación de la estrategia fueron asignados a los miembros de la organización. El modelo finaliza cuando la compañía pone en práctica la propuesta y realiza una evaluación de esta.

**Palabras clave:** Modelo de planeación estratégica, sostenibilidad, rentabilidad, agencia de viajes, propuesta.

## Abstract

The object of this article is to create a management proposal to Servi Travel Ltda., through the analysis of external and internal variables such as: international and national context, strengths and weaknesses of the company and the travel agency's economic sector. Based on Tom Lambert's model for strategic planning, this proposal begins with the vision of Servi Travel Ltda., then it analyzes its actual situation (opportunities, threats, strengths and weaknesses) and the mission of the organization; from that point, alternative strategies are proposed guided to a sustainable and rentable performance where some of them were chosen. Time, supervision, communication and responsibility of the follow up of the strategy is assigned on the members of the organization. The model ends when the

company puts in practice the proposal and makes its own evaluation.

**Keywords:** Strategic planning model, sustainability, rentable, travel agency, propose.

## Introducción

Uno de los principales desafíos de una empresa prestadora de servicios turísticos es posicionarse en el mercado y permanecer en él, dados el alto grado de competencia, la tecnología y la innovación a nivel internacional. En respuesta a ello, se ha elaborado una propuesta de gestión en búsqueda de mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la agencia de viajes y turismo Servi Travel Ltda., la cual actualmente se dedica, en mayor medida, al mercado corporativo. Para su diseño, se tuvo en cuenta un diagnóstico y análisis de la situación actual por componentes. El estudio –realizado a nivel micro y macro– se integró al modelo de planeación estratégica de Tom Lambert, el cual consta de ocho pasos que se abordarán a lo largo del trabajo (Cano y Olivera, 2008, p. 3).

Para que esta propuesta esté encaminada hacia el éxito de la compañía a lo largo del tiempo, como primera medida se debe establecer una estrategia, entendida como el conjunto de compromisos y acciones en búsqueda de la ventaja competitiva (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008, p. 4), que diferencie a la compañía de sus competidores por la estrategia única y/o de difícil imitación (Hitt, Duane y Hos, 2008, p. 4). A su vez, la propuesta debe estar basada en una política de sostenibilidad, entendiendo que se deben abarcar aspectos ambientales, socioculturales, económicos y de calidad en la definición de a dónde se quiere llegar, cómo y por qué (Alcaldía Mayor, Alcaldía Local de Teusaquillo, IDT y U. Externado, 2011, p. 23), esto con el único propósito de lograr una competitividad estratégica y éxito en la formulación e implementación de la creación

de valor a partir de la estrategia (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008, p. 4).

## Objetivo general

Diseñar una propuesta de gestión para la organización Servi Travel Ltda. a partir de la formulación de lineamientos estratégicos, basados en un diagnóstico por componentes, que garanticen la competitividad y la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

## Objetivos específicos

- Realizar un marco contextual de Servi Travel Ltda. según las variables internas y externas y la relación existente entre estas.
- Analizar la organización en el marco de la competitividad y la sostenibilidad, incluyendo las diferentes variables y escalas.
- Proponer lineamientos de gestión para Servi Travel Ltda. con el fin de que se desempeñe de manera sostenible (económica, cultural y ambientalmente).

## Metodología

Para el estudio de caso –el cual incluye el desarrollo de un modelo de gestión y el planteamiento de la propuesta, en lineamiento con los objetivos descritos–, se hizo uso de los métodos cualitativo y cuantitativo. En un primer momento, se recolectó información acerca de Servi Travel Ltda. y su funcionamiento. Para ello, se acudió a fuentes primarias y secundarias y se aplicó el método cualitativo. Según Rodríguez (2007), este se caracteriza por la “propensión a comunicarse con los objetos de estudio” (p.12). Posteriormente, se describieron los entornos macro y micro de la organización, utilizando para esto el

método cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2004, p. 5), “fragmenta los datos en partes (...) y sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas”. Las teorías mencionadas y los instrumentos de recolección utilizados (entrevistas estructuradas y semiestructuradas, encuestas, pruebas estadísticas y observación) fundamentan el marco teórico que permitió realizar el análisis que se verá a continuación, aplicando los métodos mencionados.

Para el segundo objetivo se empleó el método cualitativo, ya que este implica un proceso de exploración y descripción (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p. 8), el cual permitió realizar el respectivo análisis por medio de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Este método fue usado puesto que permite generar tácticas para su posterior ejecución (García y Valencia, 2007, p. 76), además de ser congruente con el modelo de gestión de Tom Lambert usado en este artículo, modelo para el cual, en dos de sus pasos, es de carácter fundamental contar una matriz DOFA para diseñar el plan táctico que se va a seguir (Cano y Olivera, 2008, p. 3).

Finalmente, para la formulación de la propuesta de gestión que busca maximizar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa, fueron usados dos métodos combinados: cualitativo y cuantitativo. La propuesta final, desarrollada por el modelo mencionado, da un planteamiento completo y de carácter holístico de los aspectos más relevantes de la agencia, los cuales, al mismo tiempo, generan precisión sobre las variables del estudio realizado (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p. 10). El artículo termina con las conclusiones, basadas en los hallazgos obtenidos.

## 1. Contextualización

Servi Travel Ltda. se encuentra en la localidad de Chapinero, territorio comprendido desde

la avenida Caracas hasta los cerros orientales y de la calle 39 a la calle 100 (Alcaldía Mayor de Bogotá, Localidades, Chapinero). Esta localidad cuenta con la menor tasa de desempleo (Observatorio OISEL Chapinero, 2011, párr. 2); el mayor número de empresas de Bogotá, perteneciendo el 84 % al sector de la agencia (servicios); y con 13,3 años de estudio (Observatorio OISEL Chapinero, 2011, sección “Años de Estudio”, párr. 2). A su vez, Chapinero comprende parte de los cerros orientales, por consiguiente, sus principales fuentes hídricas son el río Arzobispo y algunas de las quebradas que surten al río Bogotá (Mena Lozano, 2008, p. 57); sin embargo, las aguas, además de haber tomado un rumbo distinto por ser explotadas más allá de su capacidad, son contaminadas por el vertimiento de aguas residuales, residuos orgánicos y desechos de materiales de construcción (Mena Lozano, 2008, pp. 63 y 64).

Para ofrecer una contextualización completa acerca del entorno de la organización, en un primer momento se da a conocer el contexto económico en el que se desempeña la compañía. A nivel nacional, el sector turístico se ha reactivado a partir del año 2004, después de sufrir una desaceleración entre 1999 y 2002 a causa de la inseguridad y la crisis económica. En 2004, la facturación del gremio hotelero se incrementó un 25 % y la reserva de tiquetes aéreos aumentó un 35 % en comparación con el año 2003 (Velásquez, Peña y Macía, 2005, p. 145). “El sector turístico colombiano comprende toda la gama de bienes y servicios que ofrece el país, los cuales son consumidos por viajeros que se desplazan de su lugar habitual de residencia u origen con fines de diversión o negocios” (Velásquez, Peña y Macía, 2005, p. 145). En este sector se encuentran ubicadas las agencias de viajes y los operadores profesionales de congresos, cuya función principal radica en generar un vínculo entre el cliente y los servicios de alojamiento, alimentación, transporte, etc. (Velásquez, Peña y Macía, 2005, p. 145).

Figura 1. Ubicación local de Servi Travel Ltda.



Nota: Este mapa representa la ubicación actual de Servi Travel Ltda., sitios de interés y vías importantes en Bogotá a una escala de 100 m

Fuente: Google Maps (2015).

Esta actividad pertenece a la división 63, grupo 634, clase 6340 del Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (DANE, 2006), según la revisión 3.1., adaptada para Colombia por el DANE.

El sector turístico también se ha caracterizado por el crecimiento mostrado en los últimos años y por el constante cambio que presenta en los mecanismos de venta. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), las economías emergentes han crecido un 4,2 % en la llegada de turistas internacionales, mientras que las economías desarrolladas han aumen-

tado un 3,9 % (World Tourism Organization, 2013, p. 5). Entre las principales motivaciones de viaje en América se encuentran las de placer, recreación, vacaciones, profesionales y de negocio (World Tourism Organization, 2013, p. 14).

En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) calcula que el gasto en efectivo del consumo final del visitante en agencias de viajes, operadores turísticos y guías turísticos equivale a 7.412 millones de pesos (DANE, 2005, hoja 1) y que el servicio prestado por las agencias de

viajes pesa un 58,1% en el consumo turístico (DANE, 2005, hoja 6); respecto al valor agregado, esta actividad aporta un 3,7%, lo que equivale a 125.693 millones de pesos (DANE, 2005, hoja 9).

Por otro lado, los distintos cambios en los mecanismos de venta a los que el sector se enfrenta han sido propiciados por la tecnología, al ser implementada como un instrumento para mejorar la calidad del servicio, conocer mejor el perfil del usuario y obtener distintas clases de información acerca del mercado en el que se encuentran (Capacci y Mangano, 2004, párr. 8). De esta manera, Internet se ha convertido en un recurso imprescindible para todas las agencias de viajes y para los turistas potenciales, los que —a su vez—, por medio de las páginas web y las redes sociales, pueden tomar distintas decisiones para sus viajes basándose en sus preferencias (Meyer, 2013, párr. 1). Sin embargo, este medio no solo impacta en sus decisiones, también genera cambios en los canales de venta y en los mecanismos de esta: actualmente, el factor más importante en una venta está conformado por las buenas opiniones de los clientes (Meyer, 2013, párr. 2). Según la OMT, “la red es el canal ideal para la promoción de destinos y una buena presencia puede efectuarse a un coste bajo” (citado por Herrero, 2013, p. 7). Por lo tanto, se considera que es necesario y fundamental que el sector turístico y las agencias de viajes empleen correctamente estos instrumentos tecnológicos para que estas se encuentren a su favor y así colaboren con el posicionamiento de la organización y de sus servicios en el mercado.

En este contexto, Servi Travel es una agencia de viajes y turismo que se especializa en el manejo de grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos empresariales y personales de sus clientes. La empresa actualmente se encuentra dividida en Servi Travel Ltda. —enfocada en los servicios profesionales de viajes— y Servi Travel Mice

—como organizadores profesionales de eventos— (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015). Del mismo modo, según lo estipulado en la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo), la compañía cuenta con el Registro Nacional del Turismo (RNT) 9530 para la agencia de viajes y con el RNT 11739 como operador profesional de congresos (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015).

La compañía ofrece servicios de asesoría integral en servicios turísticos, tiquetes aéreos nacionales e internacionales, convenios corporativos, líneas aéreas, coordinación de transporte terrestre, documentación para viajes, gestión de alojamiento, turismo receptivo y paquetes turísticos.

- Tiquetes aéreos nacionales e internacionales: Para la venta de estos, el mercado que más afluencia maneja es el corporativo. Dado que la agencia no cuenta con el registro IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), hace uso de una empresa consolidada encargada de emitir los tiquetes. Sin embargo, es independiente y autónoma al momento de realizar las reservas, puesto que posee un GDS (*Global Distribution System*) llamado Sabre. La consolidada cobra a la agencia un porcentaje del 30% de la tasa administrativa (N. Rodríguez, comunicación personal, 24 de septiembre de 2015).
- Documentación para viajes: De acuerdo con Édgar Blanco, gerente general de la agencia, la empresa cuenta con un departamento de documentación que se encarga de asesorar a los clientes y tramitar todo lo relacionado con pasaportes, visas, vacunas, permisos de salida de menores, citas, entre otros (comunicación personal, 24 de agosto, 2015).
- Turismo receptivo: Brinda servicios de traslados en vehículos privados a



cualquier parte de la ciudad; también ofrece visitas a varios sitios de interés, espectáculos públicos y privados, *tours* especiales, guías bilingües, transporte terrestre, excursiones, etc. (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015).

Se considera una agencia de viajes y turismo debido a que, según lo estipulado en el Decreto 502 de 1997, “son agencias de viajes y turismo las empresas comerciales debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas, que se dediquen profesionalmente a vender planes turísticos” (Decreto 502, 1997, artículo 2), entre cuyas funciones se encuentran organizar, promover y vender planes turísticos nacionales, reservar y contratar alojamiento, tramitar y prestar asesoría en la documentación requerida para ejercer un viaje, entre otros temas (Decreto 502, 1997, artículo 3).

Por otro lado, Servi Travel Mice, área de la empresa encargada de los aspectos relacionados con la industria de las reuniones, se destaca por “la división responsable de la consultoría, capacitación y prestación de servicios profesionales de organización de eventos” (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015). Entre los servicios que ofrece, se encuentran los siguientes:

- Organización profesional de congresos y convenciones: La organización cuenta con una metodología propia compuesta por 11 fichas (ver tabla 1), cada una de las cuales determina un proceso y un objetivo por realizar propiamente dentro de la ejecución del evento. Es así como esta metodología permite “tener un sistema de trabajo muy profesional, con elementos y pautas de actuación (...) que facilitan y proporcionan un nivel de calidad superior” (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015). Uno de los servicios por excelencia, y de gran afluencia

en la empresa, es la organización de bodas (N. Rodríguez, comunicación personal, 24 de septiembre de 2015).

Tabla 1. Servicios prestados como organizador profesional de congresos y convenciones

<i>Planeación</i>	<i>Organización</i>
Tipo de reunión	Logística general del evento
Concepto y definición de objetivos	Selección del lugar y fecha
Perfil de participantes	Actividades de A & B
Parámetros de organización y diseño	Secretaría técnica
Presupuesto y gestión financiera	Promoción
Operación	Personal de atención
Receptivos	Secretaría de Turismo
Registro y acreditación	Patrocinios
Control y supervisión	Controles y reglamentos
Programas pre y poscongreso	Fólder de trabajo
Atención en la sede	Exhibición y muestras comerciales
Actividades para acompañantes	Diseño de programas
Evaluación	
Cuenta con una metodología especial para la evaluación de los eventos, lo que permite desarrollar cada vez mejores eventos y, de tal forma, mantenerse en el proceso de mejoramiento continuo.	

Nota: La información contenida en esta tabla muestra los servicios que presta la compañía como operador profesional de congresos.

Fuente: Proporcionado por É. Blanco (comunicación personal, 24 de agosto de 2015).

- Incentivos: Este servicio es propuesto por la agencia como una oportunidad de mercadeo alternativo para las empresas, debido a su rentabilidad y eficiencia. La compañía ofrece asesoramiento en la forma de realizar el viaje y la planificación

de este (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015). Los servicios ofrecidos son:

- Desarrollo del concepto
- Excursiones no usuales
- Planeación -comunicación - seguimiento
- Regalos personalizados
- Presupuesto
- Itinerarios personalizados
- Programas a la medida
- Visitas de inspección
- Fiestas temáticas
- Servicios de *catering*
- Secretaría de Turismo
- Actividades de grupo
- Cena de gala
- Turismo de aventura
- Visita a lugares exóticos
- Actividades especiales
- Reuniones y eventos: Se destaca la importancia de generar valor en un evento para que este tenga éxito y total cumplimiento de los objetivos. Los servicios que incluyen son (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015):

- Desarrollo del concepto
- Gestión logística
- Diseño del evento
- Gestión de viajes y alojamiento
- Organización integral
- Coordinación de exhibiciones
- Selección de sedes
- Gestión financiera y presupuesto

La compañía también brinda servicios de consultoría y asesoría en organización de eventos, *marketing* de destinos, captación de eventos, gestión de *bureaus* de convenciones y/o visitantes, gestión de calidad en destinos y eventos, gestión y desarrollo de servicios turísticos, así como también asesoría especializada a hoteles, restaurantes, centros de convenciones y *bureaus* de convenciones (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015).

A nivel de capacitación, la empresa ofrece programas de alta calidad en gestión de eventos en centros de convenciones, hoteles y otras locaciones, organización integral de eventos, gestión integral de *bureaus* de convenciones y/o visitantes, administración y *marketing* de destinos, gestión integral de empresas turísticas y gestión financiera y operacional en hoteles (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015).

La metodología con la que cuenta la compañía, y con la cual organiza los eventos, se diseña siguiendo un megaproceso (ver figura 2) y se desarrolla por medio de fichas que permiten tener el control de todos los detalles del evento (É. Blanco, comunicación personal, 29 de septiembre, 2015). En total son 11 fichas y un formato de presupuesto; el objetivo de estas fichas es que en cada una de ellas se escriban, de manera metodológica, todos los componentes de un evento, para así poder tener control total sobre este (É. Blanco, comunicación personal, 29 de septiembre de 2015).

Dentro del flujo de procesos, en un primer momento se tienen las necesidades, las expectativas y los requerimientos del cliente con respecto al evento. Luego están la planeación y la definición del concepto de la reunión; para ello, se especifican el tipo de reunión que se va a realizar, los objetivos y el perfil de clientes y usuarios a los que va dirigida la reunión. Como decisiones estratégicas y fundamentales para lograr el éxito del evento se encuentran la elección de la fecha, el destino y su locación, todo esto en torno al tipo de evento que se va a realizar. Los procesos de apoyo son las actividades de alimentos y bebidas (A & B), deportivas, recreativas y turísticas, equipos e implementos requeridos, servicios especializados, material impreso, difusión y comercialización, controles y reglamentos, además de la preparación para la evaluación. Finalmente se lleva a cabo la ejecución del evento, con el propósito de



Figura 2. Flujo de procesos



Nota: La información contenida en la figura 2 muestra los procesos que se llevan a cabo para la consecución de un evento.

Fuente: Proporcionado por É. Blanco (comunicación personal, 29 de septiembre de 2015).

que en él se vea el reflejo de los deseos de los clientes y, por supuesto, una satisfacción total. Posteriormente se realizan el control, el seguimiento y la evaluación de dicha reunión (É. Blanco, comunicación personal, 29 de septiembre de 2015). Cada una de las fichas con las que cuenta la compañía para planear el evento tiene una función específica dentro de dicha metodología.

## 2. Modelo de gestión

A partir de lo anterior, se concluye que Servi Travel Ltda., al desenvolverse en dicho contexto, debe tener un modelo de gestión adecuado, que le permita un posicionamiento en el sector por medio del desarrollo y la consecución de sus objetivos. Con este fin, se considera que la planeación es una impor-

tante función de la gestión directiva (Cano y Olivera, 2008, p. 1), que hace partícipes a los integrantes de la compañía por tratarse de “un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones necesarios para alcanzarlo” (García y Valencia, 2007, p. 11).

Existen diferentes modelos que abarcan esta planeación desde diferentes puntos de arranque. No obstante, todos están enfocados en el mismo propósito: “ser la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a servir de guía para el desarrollo de la planeación estratégica” (García y Valencia, 2007, p. 41). Es por esto que, para el desarrollo de la propuesta, se ha tomado como guía el modelo de Tom Lambert. Este modelo presenta el plan táctico que se va a realizar en

ocho pasos: 1) establecer la visión, 2) definir la situación actual, 3) acordar su misión, 4) desarrollar sus objetivos, 5) generar alternativas, 6) seleccionar estrategias, 7) convenir tácticas y 8) elaborar el plan (Cano y Olivera, 2008, p. 3); además, propone un punto de partida en el que la organización puede prever cualquier futuro que desee a partir de lo que es hoy en día. El modelo de Lambert permite pasar de lo vago a lo concreto, de la especulación a la precisión y exactitud de una manera fácil, concreta y sencilla (Cano y Olivera, 2008, p. 3).

El proceso de este modelo inicia con el planteamiento del futuro que se desea establecer: la visión. La agencia actualmente propone la siguiente visión: “ser el aliado preferido de empresarios colombianos y extranjeros para servir como apoyo en la organización de sus viajes, eventos, incentivos y manejo de grupos tanto en Colombia como en el exterior” (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015). En la planeación estratégica, “la necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo” es inminente (García y Valencia, 2007, p. 13). Para ello, se realizó una evaluación de la visión actual, en la cual se pudo determinar que la empresa define a dónde quiere llegar y el perfil que se le quiere dar a la organización a nivel internacional. Sin embargo, la visión no contempla el tiempo en el que la organización pretende alcanzar la posición planteada ni los elementos diferenciadores de sus productos frente a otros competidores; esto implica que no exista un cambio entre la posición actual y la futura de esta. Por último, no se menciona la cultura organizacional deseada.

De acuerdo con lo anterior, se propone una nueva visión: Para el año 2020, Servi Travel Ltda. busca ser el aliado preferido de empresarios colombianos y extranjeros para servir como apoyo en la organización de sus viajes, eventos, incentivos y manejo de grupos tanto en Colombia como en el exterior, mediante un

servicio de calidad basado en la experiencia, el buen trato y excelentes canales de comunicación dentro de la compañía. Así mismo, busca ser el líder en el mercado corporativo y familiar, con una plataforma virtual dinámica, la cual ofrezca servicios personalizados y facilite la interacción con el cliente.

El segundo paso del modelo consiste en definir la situación actual de Servi Travel Ltda. Con este fin, se realizó un diagnóstico de la compañía, en el cual se identificaron las oportunidades que el entorno presenta para la organización. En relación con los aspectos políticos, la compañía se puede beneficiar gracias a los tratados que favorecen la prestación de sus servicios, como la eliminación de la visa Schengen. Del mismo modo, el crecimiento que presenta el sector económico al que pertenece brinda una oportunidad para que la empresa se expanda; esta puede ampliarse al realizar la afiliación IATA o mediante un sitio web, para sacar provecho del desarrollo tecnológico y de las redes sociales.

Debido a que el dólar ha venido fluctuando a lo largo del año (El Tiempo, 2015, párr.3), se pueden promocionar los destinos nacionales y crear nuevos paquetes que incluyan la cultura y la comunidad locales; del mismo modo, se pueden establecer relaciones con los *bureaus* de convenciones de las ciudades para posicionarse como operador profesional de congresos.

Por otra parte, el entorno externo también presenta amenazas, tales como la disminución de ingresos por ventas debido a su alta dependencia de las tasas de cambio, los hurtos ocasionados a partir de la clonación de las tarjetas de crédito en el sector y los cambios que están sufriendo las agencias de viajes con los nuevos medios de compra en línea (OMT, citado por Herrero, 2013, p. 7).

Con relación a los aspectos internos de la organización, se identifican como fortalezas

la ubicación del establecimiento —ya que se encuentra en el sector con las condiciones de vida más altas de Bogotá—, las prácticas de filantropía corporativa y la calidad del servicio prestado vía telefónica (24 horas). Del mismo modo, la empresa cumple cabalmente los requisitos legales, cuenta con un sistema global de distribución, con una metodología propia para la realización de los eventos y con personal especializado en el sector. En relación con sus debilidades, la compañía no cuenta con certificaciones de sostenibilidad, falta rigurosidad en la elaboración de los estados financieros y el establecimiento comercial no tiene un letrado.

Siendo así, con el siguiente paso se busca diagnosticar la situación económica interna de la empresa. Con dicho fin, se solicitaron a Édgar Blanco los estados financieros reportados al término de los dos últimos años fiscales cursados (2013-2014). En primer lugar, se observó que la empresa presentó una mejor situación financiera al término de 2013 en comparación con 2014, dado que se presentó una variación de la utilidad del ejercicio de COP 13.182.159,00, mostrando una utilidad negativa para 2014. Este hecho se podría atribuir a la evidente disminución de ingresos por ventas, dado que la empresa obtuvo ingresos totales por valor de COP 123.304.807,00 durante 2013, mientras que en el año siguiente tales ingresos disminuyeron significativamente en COP 65.526.863,00, dejando ingresos netos por valor de COP 57.777.944,00 (É. Blanco, comunicación personal, 23 de agosto de 2015).

Adicionalmente, para 2014 no se consideró ningún costo de ventas, mientras que para el año anterior se incluyeron costos de ventas por un valor de COP 30.518.303,00. Los gastos administrativos disminuyeron de COP 78.479.383,00 a COP 56.530.323,00, registrando una diferencia de COP 21.949.060,00, que radica, según la nota 12, en una disminución generalizada de los costos que confor-

man dicha cuenta, mientras que sus gastos no operacionales se incrementaron casi al doble, en COP 701.999,00, debido a nuevos gastos financieros (É. Blanco, comunicación personal, 23 de agosto de 2015).

Por otro lado, la agencia cerró el año 2014 con activos registrados así: en activos corrientes, el disponible fue de COP 30.687.361,00, lo cual representa el 32,819 % del presentado para 2013; deudores por COP 13.969.448, que se constituyen en su totalidad por anticipos de impuestos y contribuciones; respecto a los activos no corrientes, presentó gastos pagados por anticipado de COP 3.547.000 que, según el artículo 67 del Decreto 2649 de 1993, se encuentran mal asignados, ya que encajan en la definición de diferidos, los cuales son considerados activos no corrientes, pero que fueron registrados dentro de los activos corrientes (Decreto 2649, 1993, art. 67); propiedad, planta y equipo, representados en equipo de oficina, computación y comunicación, por valor de COP 30.289.907, con una depreciación acumulada de COP 33.637.627,00, para conformar un total de activos no corrientes de COP 33.836.907 (É. Blanco, comunicación personal, agosto de 2015).

A partir de esto, se observa que, durante 2014, Servi Travel Ltda. disminuyó sus pasivos (cuentas por pagar, obligaciones fiscales y laborales) en COP 55.245.939,00 y recibió COP 5.277.830 en ingresos para terceros. Además, su reserva legal incrementó de COP 3.262.768 a COP 4.610.069, para llegar a un total en el patrimonio de COP 63.038.131,00, el cual se encuentra más de 5 millones de pesos por debajo del valor suscrito el año anterior (É. Blanco, comunicación personal, agosto de 2015).

En términos más específicos, se observa que en 2013 el capital de trabajo fue de COP 47.408.380,00, mientras que en 2014 fue de COP 17.219.885,00. Esto indica que, si la empresa hubiera cancelado la totalidad de sus

obligaciones a corto plazo en 2013, contaría con COP 47.408.380,00 para el desarrollo de su actividad económica, mientras que en el año siguiente registró una disminución de dicho valor, volviéndolo negativo, lo cual quiere decir que debió acogerse a nuevas obligaciones financieras para continuar con su operación, lo que puede ser consecuencia de un plan de inversiones poco eficiente.

Por otro lado, para 2013 Servi Travel contaba con COP 0,001 para respaldar cada peso de sus obligaciones, es decir, debía destinar más del 100 % de sus ingresos para el pago de sus obligaciones financieras. Su liquidez aumentó considerablemente para 2014, contando con COP 4,73 en activos para saldar cada peso de sus obligaciones; bajo estas condiciones, la compañía debió destinar el 21,14 % de sus ingresos para saldar sus deudas y quedar con el 78,85 % restante en disponible. Esto se debe a que la empresa, como se mencionó en la interpretación de los estados financieros, disminuyó sus pasivos de un año a otro en COP 55.245.939,00. Pese a dicha disminución, la empresa pasó de un índice de endeudamiento del 20 % en 2013 al 49 % en 2014; esto representa un riesgo considerable, ya que casi la mitad de sus activos se encuentra financiada por los pasivos, lo cual indica que el 49 % de los activos está financiado por terceros. Cabe resaltar que tal índice de endeudamiento se debe a que la empresa disminuyó sus obligaciones por medio de la reducción de 42,72 % de sus activos corrientes de un año a otro.

Con respecto a la rentabilidad del negocio, se puede observar que para el año 2013, tras cubrir costos de ventas por valor de COP 30.518.303,00, el margen bruto de utilidad fue de 75 %, mientras que en 2014 fue de 100 % debido a que no se registró ningún costo de ventas, lo cual resulta poco viable, dado que el objeto social del negocio no cambió y tendría que haber reportado un costo de ventas. Si se continuara para 2015 con el margen de utilidad bruta contemplado en 2013, se

consideraría como un indicador bastante favorable, que permitiría cubrir los costos administrativos que, además, disminuyeron su valor en COP 21.949.060,00 para 2014. Por otro lado, el índice de rentabilidad neta pasó de 10,93 % a 0,5 % en 2014, mostrando una amplia disminución de la utilidad de más de 10 puntos porcentuales a pesar de la disminución de sus costos totales, lo cual se considera nocivo para la organización, pues debido a ello registra utilidades negativas. Además, dicha situación no se ve justificada en inversiones que puedan asumir en el futuro tales costos, pues el índice de rentabilidad de los activos también disminuyó casi en la misma proporción: pasó de 10,09 % a 0,37 %, haciendo cada vez menos rentables los activos que se poseen.

No obstante, para la organización es importante entender que el análisis de esta no se enmarca solo en términos cuantitativos y monetarios, por lo cual es de carácter fundamental estudiarla desde una perspectiva sostenible para entender si la agencia, como prestadora de servicios turísticos, se desempeña dentro de la definición de la OMT.

El turismo sostenible es aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas. (OMT, s. f., sección *Sustainable Development of Tourism*, párr. 3-5).

Es importante mencionar los tres principios que tiene la OMT y que se pueden tener en cuenta: “1) Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales. 2) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas. 3) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo” (OMT, s. f., sección *Sustainable Development of Tourism*, párr. 3-5).

Existen diferentes definiciones acerca de la sostenibilidad, pero la más apropiada, y que se utilizará como referencia, es la citada por la OMT, puesto que los principios para lograr un desarrollo de turismo sostenible van direccionados a varios actores tanto públicos como privados del destino y su entorno físico (infraestructura) y natural.

Por otro lado, según el último *Reporte Global de Competitividad* para el periodo 2014-2015, publicado por el Foro Económico Mundial (2014), la competitividad de un país está definida como el “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 4). En este reporte se tienen en cuenta doce pilares que son la base para dicha evaluación, a saber: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación y formación superior, mercado de bienes eficientes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

Según los dos reportes anteriores (2013-2014 y 2014-2015), Colombia ha mejorado y empeorado en algunos pilares. En el primer pilar (las instituciones), el país disminuyó dos posiciones y pasó de una puntuación de 3,38 a una de 3,32. En relación con la infraestructura, el país ascendió nueve posiciones con respecto al periodo 2012-2013; sin embargo, para el último reporte, el aspecto de las vías de comunicación sigue siendo un factor crítico.

El factor más problemático en el periodo 2012-2013 fue la corrupción, seguido por la ineficiente burocracia gubernamental, con un porcentaje de 18,1 % y 12,1 %, respectivamente (Schwan y Sala-i-Martin, 2012, p. 142). Para el siguiente periodo, nuevamente la corrupción ocupó el primer lugar, con 20,2 %, y el suministro inadecuado de la infraestructura obtuvo 14,6 % (Schwan y Sala, 2013, p. 158).

Actualmente Colombia está intentando incrementar su nivel de educación para poder ser más competitivo a nivel mundial. En el ámbito turístico, se han manifestado cambios y mejoras en su infraestructura. En los atractivos turísticos, se está tratando de implementar métodos para brindar información de manera más fácil por medio de las nuevas tecnologías de comunicación, es decir, mediante las TIC.

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados como nación, existen riesgos globales que podrían llegar a perjudicar a Servi Travel Ltda. Actualmente suceden acontecimientos que, aunque ocurran en ciudades lejanas o no tengan relación directa con la empresa o el sector, pueden llegar a afectar a la compañía. El turismo se intensifica cuando su entorno, tanto interno como externo, se encuentra en condiciones óptimas, y esto implica diferentes factores: ambientales, sociales, culturales y económicos (Quesada, 2010, pp. 251-252). Por esta razón, es fundamental que Servi Travel Ltda. conozca cuáles son estos riesgos y cuente con medidas de prevención para, de esta manera, evitar grandes afectaciones.

En primer lugar, y como principal riesgo para la empresa, se encuentra el posible aterrizaje brusco en la economía China (Pascual, 2014, p. 4); este país es “la fábrica del mundo”, puesto que produce cualquier cantidad de productos textiles, tecnológicos, vidrio, entre otros, debido a que cuenta con una gran población y una demanda creciente. Para las empresas resulta más económico producir en China que en los países de origen de las empresas, por esto, las organizaciones deciden montar una sucursal en China o exportar con este país (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004, p. 543).

Un fuerte aterrizaje de esta economía trastornaría la estabilidad mundial. China no cuenta con tantos insumos, pero los países emergentes sí, entonces, estos exportan las materias primas que China transforma. Dado



el caso en que China redujera la producción, debería reducir también las importaciones y, por ende, los países en vías de desarrollo se quedarían sin su principal cliente (Díez, 2014, párr. 2).

Así mismo, las empresas establecidas en países desarrollados, como Estados Unidos, tienen sucursales destinadas a la producción en China. Al disminuir la producción, los precios se elevan y las grandes multinacionales tienen mayores costos de producción.

La actividad turística necesita de gran variedad de productos, un ejemplo claro son los hoteles, sector que se vería afectado si esto sucediera. Además, cuando hay recesiones o crisis económicas, las personas dejan de viajar (Carrascosa, 2015, párr. 8-10). Esto se une a otro riesgo: el impacto geopolítico del fin de la bonanza petrolera para los países productores (Díez, 2014, párr. 1-7): debido a la sobreoferta y reducción de la producción china, el precio del petróleo disminuiría y, como consecuencia, el dólar subiría y las personas se limitarían al viajar (Perry, 2014, párr. 2).

Pero no todos los peligros son económicos, también existen problemas relacionados con la inseguridad y el terrorismo por parte de Oriente Medio y el Norte de África (Pascual, 2014, p. 4). Estas dos regiones se encuentran sumidas en la violencia; los atentados no solo se viven en estas regiones, sino también en los países cercanos. La seguridad es un gran detonante para que una familia, pareja o persona decida realizar un viaje o no (López, s. f., párr. 3-4).

Por ejemplo, los fuertes atentados vividos el 13 de noviembre en París dejaron al menos 129 muertos y aproximadamente 350 heridos. Los atentados ocurrieron en distritos turísticos: teatro Bataclan, restaurante *Petit Cambodge*, bar *La Belle Equipe*, estadio de Francia, concierto en la sala Bataclan, entre

otros (Osorio, Vera, Atitar, Sáinz y Lavilla, 2015, párr. 1-5). Tras la masacre, Francia se encuentra en máxima alerta: estado de emergencia con cierre de las fronteras (CNN, 2015, párr. 1) con el fin de garantizar la seguridad de su población.

Para concluir, los ciber riesgos y el cisne negro de un *cybergeddon* (Pascual, 2014, p. 4) son temas que actualmente preocupan a la mayoría de las empresas, puesto que Internet es el principal medio de difusión. Cada vez las situaciones aumentan de manera significativa; las personas difunden mensajes o imágenes que representan su inconformidad sobre alguna situación o servicio presentado en hoteles, territorios, entre otros; estos comentarios se propagan rápidamente y llegan a las pantallas de todo el mundo. Estas situaciones afectan la imagen de una empresa. Es tan fuerte la influencia de la tecnología (no estatal), que genera mayor dominio que los principales actores estatales en el mundo (Cañedo, 2001, párr. 2).

Posterior a esto y en lineamiento con la visión se encuentra el tercer paso: acordar su misión. Al igual que en el primer paso, la agencia cuenta actualmente con una misión: “Servi Travel es una empresa colombiana que combina más de 20 años de experiencia de sus socios y colaboradores en el turismo, la hotelería y la organización de eventos” (É. Blanco, comunicación personal, 24 de agosto de 2015). Al hacer una evaluación de esta misión, se evidencia que establece el propósito primordial de la empresa, pero no indica el porqué de su existencia, su razón de ser y su permanencia en el tiempo. La misión no incluye las expectativas del cliente ni los elementos diferenciadores con respecto a otros competidores del mercado, tampoco el nicho en el que está ni el potencial, los clientes actuales ni sus necesidades, los proveedores ni los indicadores de sostenibilidad. El que la compañía no cuente con objetivos no permite que la misión sea factible con la



filosofía empresarial y, por lo tanto, no genera confianza para su práctica. La misión debe dar una “definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 22).

Por tal motivo, para que la propuesta de gestión sea viable y congruente con la visión planteada, se propone una nueva misión: Servi Travel Ltda. es una empresa colombiana que combina más de 20 años de experiencia de sus socios y colaboradores en el turismo, la hotelería y la organización de eventos, con un equipo de trabajo responsable, confiable, comprometido con el buen servicio y la implementación de prácticas sostenibles. Pretende brindar experiencias de calidad por medio de la realización de viajes y eventos, los cuales sean de total satisfacción para las familias, los empresarios y otros posibles clientes, estando a la vanguardia de sus deseos y gustos. Igualmente, cuenta con proveedores con experiencia en el mercado, quienes, en conjunto, ayudan a que los servicios prestados, dentro o fuera del país, se caractericen por la excelencia.

El cuarto paso consiste en desarrollar los objetivos. Es importante resaltar que la agencia no cuenta con objetivos totalmente esclarecidos a nivel organizacional, por ello, en el artículo se proponen objetivos basados en que la compañía ha de “definir los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano” (García y Valencia, 2007, p. 17), ser claros y cuantificables. Los objetivos que se expondrán a continuación van encaminados a la propuesta descrita al final del modelo:

- Incrementar las ventas de la empresa en el período de un año.
- Ser una organización reconocida en el mercado de las agencias de viajes en línea e implementar una actualización periódica

(cada tres meses) de las tecnologías de la información.

- Lograr ser más competitiva dentro del mercado nacional en un periodo mínimo de tres años, con el fin de crear una barrera ante los cambios de tasas y posibles acontecimientos que ocurren en el exterior.
- Ingresar en otros sectores del mercado en los que Servi Travel Ltda. pueda diversificar sus productos y expandirse bajo una política de seguridad en la que se minimicen los riesgos y se satisfaga la demanda actual.
- En el período de un año, ser una empresa sostenible: en el aspecto ambiental, por medio de prácticas que ayuden a la prevención y conservación de los destinos turísticos; y en el aspecto sociocultural, ser una organización incluyente con la comunidad mediante la promoción de paquetes de turismo comunitario.

Para obtener una mayor viabilidad del modelo en la organización, los pasos quinto, sexto y séptimo (generar alternativas, seleccionar estrategias y convenir tácticas) son unificados en este artículo debido a que, según las autoras, ninguno de estos tres pasos puede estar desligado de los otros dos al momento de la ejecución de la propuesta que se va a plantear. Las propuestas que se mencionarán a continuación sirven como alternativas para que Servi Travel Ltda. pueda mejorar en aspectos comerciales, financieros, administrativos y de gestión a nivel general.

A partir de la articulación de estas propuestas —con una perspectiva económica, ambiental y sociocultural—, se propone un plan de gestión estratégica que busca el cumplimiento de los objetivos mencionados en el cuarto paso. En lineamiento con estos, las estrategias que pueden ser utilizadas para su cumplimiento son las siguientes: utilizar un sitio web como

canal de ventas y medio para interactuar con el cliente; diversificar los servicios ofrecidos; generar valor agregado a la venta de los paquetes al promocionar más las experiencias que el producto; crear conciencia ambiental y social mediante los viajes tanto corporativos como personales; y, por último, llevar un completo registro de las ventas, las transacciones y los movimientos realizados, con el fin de tomar decisiones apropiadas para así mejorar su rendimiento.

Como propuesta principal se plantea la implementación de un sitio web en el cual la agencia dará a conocer sus servicios y tendrá la oportunidad de interactuar con los consumidores y posibles clientes. La interacción se dará por medio de un blog en el que se publicarán las experiencias vividas por los clientes. De esta manera, Servi Travel Ltda. creará un vínculo con el consumidor, posicionará su marca y no solo venderá un paquete turístico, sino que la agencia promoverá experiencias.

El sitio web estará conformado por dos grandes partes:

La primera parte estará compuesta por todos los servicios, paquetes y productos que ofrece la organización. Las secciones que incluirá son:

- Información general de Servi Travel, misión, visión, historia y objetivos (en este caso, los propuestos en el modelo).
- Servicios, paquetes y productos que ofrece.
- Descripción de los servicios y de las capacitaciones que brinda como operador profesional de congresos y convenciones.
- Experiencia y ejemplo de eventos realizados y servicios o productos vendidos (por medio de una galería web).

La segunda parte se basará en la interacción y dinámica con el cliente, y será el valor agregado del sitio web. En esta parte el cliente podrá conocer no solo información útil al momento de emprender un viaje o realizar un evento, sino que será partícipe de secciones del sitio web, un factor fundamental, puesto que le generará importancia y reconocimiento. Los elementos que se deben tener en cuenta en esta parte son:

- Consejos especializados en cada destino, de manera que los viajeros antes, durante y después de su viaje puedan reducir su impacto en el ambiente.
- Consejos para todas las personas interesadas en realizar y organizar un evento.
- La promoción de destinos donde el modelo turístico sea comunitario, es decir, que su desarrollo beneficie a la comunidad.
- Un espacio dedicado a las experiencias adquiridas gracias a Servi Travel y la opción de ganar “millas” por medio de la publicación de actividades sostenibles que se realicen en el destino durante la estadía, para después ser redimidas por otros obsequios o descuentos en viajes o servicios.
- La opción de compra y cotización en línea.
- Una sección especial para las empresas, dado que Servi Travel se enfoca, en mayor medida, en el mercado corporativo.
- Las diferentes opciones para complementar su viaje y hacer de este una experiencia inolvidable.
- Una sección dedicada a la realización y organización de eventos sociales y empresariales, en la que el cliente pueda plasmar sus ideas y ver su viabilidad.

- Un chat interactivo en el cual exista una atención personalizada y oportuna ante cualquier solicitud, sugerencia o inquietud que el cliente tenga.

Para tener como referencia el posible funcionamiento del sitio web, las autoras del artículo plantean a continuación un modelo sobre este: <http://lauracrisierra.wix.com/servitravel>

A nivel interno y organizacional, se plantean dos propuestas. En un primer momento, se propone la creación de un manual de prácticas sostenibles creado por y para el equipo de trabajo, el cual estará enfocado en dos ejes: “Yo y mi papel en la empresa”, basado en todos los valores, los principios y las actitudes que debe tener el talento humano al momento de realizar sus funciones y emprender proyectos dentro de la organización; esto, además de crear una cultura organizacional, genera identidad a cada miembro de la agencia dentro de esta. El segundo eje es “Yo y mi papel en la comunidad”, el cual define todas aquellas actitudes y aspectos que debe saber el talento humano de la empresa acerca de la comunidad en la cual esta se desenvuelve, en este caso, Chapinero. Lo que se pretende es hacer más conscientes a los miembros de la compañía sobre sus acciones y cómo estas repercuten en la comunidad local. Dado que el manual se realiza en conjunto, no solo empodera a cada persona vinculada a este, también permite que se puedan generar reconocimientos por su puesta en práctica y, por supuesto, que se cree una red en la cual los empleados puedan transmitir las experiencias adquiridas por medio de dichas prácticas, en el sitio web, con otras personas.

En relación con el establecimiento comercial con el que cuentan, se plantea la posibilidad de la implementación de un letrero a la entrada y con vista al público, con el fin de que la agencia pueda ser conocida.

Según la tabla Adgora –que es una ayuda que sirve como guía de precios para la realización de trabajos para publicidad, mercadeo y diseño–, se establece que el diseño de un sitio web tendría un costo de COP 1.650.000 (Adgora, 2015, p. 1). El costo del dominio de una página web varía según la empresa a la cual se afilie. Para su realización se propone la compañía GoDaddy; el dominio, bien sea .co o .com, tendría un costo de COP 34.999 anuales (GoDaddy, s. f., Sección Dominios).

El gestor de la comunidad (*community manager*) es la persona que estaría a cargo de la actualización del sitio web y de las redes sociales. Esta persona puede cobrar desde COP 800.000 hasta COP 1.400.000, dependiendo de la cantidad de redes sociales que deba manejar y de la cantidad de publicaciones que deba actualizar al día. Cabe resaltar que hay personas y empresas que cobran más por este servicio, pero, por tratarse de una pequeña empresa como Servi Travel, que no cuenta con gran participación en el mercado, estos serían los rangos de las tarifas (J. Córdova, comunicación personal, 21 de noviembre de 2015). También, en relación con la opción de compra en línea con la que contaría el sitio web, se debe adquirir un motor de reserva. En el caso de Zeus Online, estos sistemas cobran USD 2 por cada reserva realizada por este medio (A. Torres, comunicación personal, 21 de noviembre de 2015).

Además, se sugiere hacer uso de un sistema de seguridad para evitar inconvenientes que puedan surgir dentro y fuera de los horarios laborales, con el propósito de disminuir el nivel de vulnerabilidad de la empresa a robos y estafas. El costo de seguridad depende de la visita que haga la empresa en el lugar del establecimiento comercial y del tipo de seguridad que se requiera; este servicio puede costar aproximadamente COP 80.000 mensuales (A. Torres, comunicación personal, 21 de noviembre de 2015).

El desarrollo de esta propuesta se plantea en un período máximo de cuatro meses; posterior a este tiempo, se espera que las ventas y los ingresos aumenten.

Dado que Servi Travel cuenta con pocos empleados, no le será difícil crear el manual y establecerlo en poco tiempo. No obstante, la compañía deberá contar con estrategias de construcción de ideas, como el *brainstorming* (“lluvia de ideas”) y grupos focales con la comunidad, que serán fundamentales para una buena redacción del documento. Por tal motivo, se propone un período de tres meses para su realización y redacción. Posterior a este período, se plantean dos meses para que se realice la primera evaluación y la retroalimentación de los resultados obtenidos.

Finalmente, con el propósito de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades globales, se propone crear una campaña de sensibilización por un mundo menos violento. A pesar de que en Latinoamérica esta tendencia estará en fuerte desarrollo durante los próximos 20 años, es importante crear mecanismos para que en regiones como Sahel, África Subsahariana, Oriente Medio, Asia Meridional y el Sudeste asiático también se impulse esta noción de paz (Pascual, 2014, p. 11). Servi Travel contribuiría con el manual de buenas prácticas, puesto que las personas, cuando se encuentran en un ambiente agradable y tranquilo, pueden construir paz desde su interior y así, con el tiempo, pueden transmitirla al resto de su entorno.

La innovación y el talento global son prácticas que permiten la creación del nuevo paradigma productivo. Se le propone a la empresa crear espacios de interconexión de al menos dos horas a la semana con el fin de que sus trabajadores tengan la oportunidad de crear y generar “nodos” de innovación o talento. Así mismo, se propone impulsar la participación de jóvenes en estas actividades, puesto que muchas veces son los que mayor

creatividad tienen. Las compañías con mayor captación de talento y con personal altamente cualificado serán las líderes del mercado en el futuro (Pascual, 2014, pp. 11-12).

## Conclusiones

A partir de la contextualización, el modelo de gestión y la propuesta incluida en este, se puede concluir lo siguiente:

- El servicio personalizado, la atención de calidad y el buen trato al cliente han sido los diferenciadores por los cuales ha sido posible que Servi Travel, a lo largo de sus 10 años de funcionamiento, se haya mantenido en el mercado.
- Con la implementación de prácticas sostenibles, Servi Travel Ltda. podrá ser reconocida en el mercado por ser una empresa comprometida con el turismo responsable.
- La propuesta de gestión planteada busca que la organización sea reconocida en el mercado de las agencias de viajes y turismo, y organizadora profesional de congresos y convenciones, incentivos, reuniones y eventos, a través de los medios digitales, los cuales hoy en día presentan una gran demanda de uso por el consumidor.
- A pesar de que Servi Travel Ltda. presenta resultados económicos positivos, es necesario que la agencia muestre interés por tener un mayor impacto en el sector en el que se desenvuelve. Este debe ser abordado de manera holística, es decir, la empresa debe tener un impacto positivo en la comunidad local, ha de contar con un posicionamiento adecuado en el mercado —con una estrategia diferenciadora— y con el compromiso de manejar prácticas sostenibles en los ámbitos ambiental,

sociocultural y económico, para mejorar así la competitividad.

- El buen manejo de los estados financieros facilita obtener un registro adecuado de los movimientos y de las transacciones de la empresa y, por ende, permite tener un control preciso sobre las utilidades que esta genera y las prioridades que debe establecer al momento de la toma de decisiones en la agencia.

## Bibliografía

Adgora – Asociación Colombiana de Industria Publicitaria. (2015). *Tarifas mínimas sugeridas 2015*. Recuperado de [goo.gl/4ZDWOI](http://goo.gl/4ZDWOI)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). *Localidad de Chapinero*. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero/>

Alcaldía Mayor de Bogotá, Alcaldía Local de Teusaquillo, Instituto Distrital de Turismo y Universidad Externado de Colombia. (2011). *Cartilla de buenas prácticas de sostenibilidad para empresarios turísticos. Destino turístico sostenible: DTS Bogotá-Teusaquillo*. Bogotá: Autores. Recuperado de [goo.gl/pGFfs7](http://goo.gl/pGFfs7)

Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 2, 32-44. Recuperado de [goo.gl/PRKH1i](http://goo.gl/PRKH1i)

Cañedo, R. (2001). Ciencia y tecnología en la sociedad: Perspectiva histórico-conceptual. *ACI-MED*, 9(1), 72-76. Recuperado de [goo.gl/4deQtS](http://goo.gl/4deQtS)

Capacci, A. y Mangano, S. (2004). Internet y turismo: La cyber Liguria. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 8(170). Recuperado de [goo.gl/BKikN6](http://goo.gl/BKikN6)

Carrascosa, B. (15 de agosto de 2015). Las secuelas de la crisis china: Menos turistas y más

bazares de todo a un euro. *La Razón*. Recuperado de [goo.gl/1qYXVE](http://goo.gl/1qYXVE)

CNN. (13 noviembre 2015). Terror en París: 129 muertos en múltiples ataques. *CNN*. Recuperado de [goo.gl/qoYPJh](http://goo.gl/qoYPJh)

Congreso de la República de Colombia. (30 de julio de 1996). Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial 42845*. Recuperado de [goo.gl/jfjNEE](http://goo.gl/jfjNEE)

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. México: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2005). *Cuadros de publicación de la cuenta satélite de turismo*. Recuperado de [goo.gl/gsy6bO](http://goo.gl/gsy6bO)

\_\_\_\_\_. (2006). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.1 adaptada para Colombia. CIU Rev. 3.1 A. C.* Bogotá: DANE. Recuperado de [goo.gl/3BaJ6s](http://goo.gl/3BaJ6s)

Díez, G. (2014). “Efecto China” obliga a países a exportar materias primas. *Página Siete. Diario Nacional Independiente*. Recuperado de [goo.gl/r72YNz](http://goo.gl/r72YNz)

El Tiempo. (14 de septiembre de 2015). Alimentos valen casi 50 % más, por el alza del dólar. *El Tiempo*. Recuperado de [goo.gl/zvkh77](http://goo.gl/zvkh77)

García, E. y Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica: Teoría y práctica*. México: Editorial Trillas.

GoDaddy. (s. f.). Búsqueda de nombres de dominio. Recuperado de <https://co.godaddy.com/domains/domain-name-search.aspx>

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.

- Google Maps. (2015). Ubicación Regional Servi Travel Ltda., Bogotá, Colombia. [Mapa]. Recuperado de [goo.gl/jNJVvy](http://goo.gl/jNJVvy)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Herrero, I. (2013). *Estudio de las páginas web de destinos turísticos de costa en la provincia de Valencia* (Tesis de grado en Gestión Turística). Universidad de Valencia. Escuela Politécnica Superior de Gandia, Gandia. Recuperado de [goo.gl/dsFd3Z](http://goo.gl/dsFd3Z)
- Hitt, A., Duane, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7.ª ed.). Bogotá: Cengage Learning.
- López, V. (s. f.). *Qué es seguridad turística. Cuáles son los factores que condicionan la seguridad del turista*. Recuperado de [goo.gl/23MUJR](http://goo.gl/23MUJR)
- Mena Lozano, Ú. (noviembre de 2008). *Localidad de Chapinero. Ficha básica*. Bogotá: Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes. Observatorios de Culturas. Recuperado de [goo.gl/a106mL](http://goo.gl/a106mL)
- Meyer, L. (2013). El impacto de Internet en la industria del turismo. *Diario Turismo*. Recuperado de [goo.gl/zDz80L](http://goo.gl/zDz80L)
- Observatorio OISEL Chapinero. (2011). *Desarrollo local*. Recuperado de <http://www.oisel.info/niveles-de-observacion/desarrollo-local/>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (s. f.). *Sustainable development of tourism*. Recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Osorio, J., Vera, J., Atitar, M., Sáinz, J. y Lavilla, E. (13 de noviembre de 2015). Al menos 130 muertos en la masacre de París: lo que sabemos y lo que no sabemos. *El Español*. Recuperado de [goo.gl/XriS3Y](http://goo.gl/XriS3Y)
- Pascual-Ramsay, Á. (diciembre de 2014). *Tendencias geopolíticas y riesgos globales*. (Documento de Trabajo – PEMB). Barcelona: PEMB. Recuperado de [goo.gl/b2XJhe](http://goo.gl/b2XJhe)
- Perry, G. (21 de diciembre de 2014). Dólar y petróleo. *El Tiempo*. Recuperado de [goo.gl/4XEawc](http://goo.gl/4XEawc)
- Presidencia de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1993). Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. *Diario Oficial 41156*. Recuperado de [goo.gl/Nv8wG5](http://goo.gl/Nv8wG5)
- \_\_\_\_\_. (28 de febrero de 1997). Decreto 502 de 1997. Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencia de viajes que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996. *Diario Oficial 42994*. Recuperado de [goo.gl/Fym5J5](http://goo.gl/Fym5J5)
- Quesada, R. (2010). *Elementos de turismo. Teoría, clasificación y actividad*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Paradigmas*, 2(1), 9-39. Recuperado de [goo.gl/DiQ2AA](http://goo.gl/DiQ2AA)
- Schwan, K. y Sala-i-Martin, J. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Suiza: World Economic Forum. Recuperado de [goo.gl/Y8QEcM](http://goo.gl/Y8QEcM)
- \_\_\_\_\_. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Suiza: World Economic Forum. Recuperado de [goo.gl/NqQTcB](http://goo.gl/NqQTcB)
- \_\_\_\_\_. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Suiza: World Economic Forum. Recuperado de [goo.gl/BD3jcd](http://goo.gl/BD3jcd)
- Velásquez, F., Peña, J. R. y Macía, A. F. (2005). Agencias de viajes: Nuevos retos en la industria del turismo. *Estudios Gerenciales*, 96, 141-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209606>



World Tourism Organization. (2013). *Tourism in the Americas. 2013 Edition*. Madrid, España: UNWTO. Recuperado de [goo.gl/6e1pri](http://goo.gl/6e1pri)

World Tourism Organization. (2015). *Compendium of tourism statistics dataset*. España: UNWTO. Recuperado de [statistics.unwto.org/news/2015-02.11/compendium-tourism-statistics-2015-edition](http://statistics.unwto.org/news/2015-02.11/compendium-tourism-statistics-2015-edition)