

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE OPERACIONES DEL TOUR  
OPERADOR THE COLOMBIAN PROJECT



Universidad  
del Cauca

Trabajo de grado en modalidad de práctica profesional para optar al título de Profesional en  
Turismo.

Lady Viviana López Flórez

Universidad del Cauca  
Facultas de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Departamento de Ciencias del Turismo  
Turismo  
Popayán 2021

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE OPERACIONES DEL TOUR  
OPERADOR THE COLOMBIAN PROJECT



Universidad  
del Cauca

Trabajo de grado en modalidad de práctica profesional para optar al título de Profesional en  
Turismo.

Lady Viviana López Flórez

Directora: Enith Velasco Valencia

Universidad del Cauca  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Departamento de Ciencias del Turismo  
Turismo  
Popayán 2021

## **Dedicatoria**

A mis padres Santiago López y Luz Myriam Flórez, mis maestros de vida.

## **Agradecimientos**

A Dios, por brindarme su bendición durante todo este camino y permitirme llegar hasta este momento. Por llenarme de fuerza frente a las dificultades y guiarme en el camino.

A mi abuelita Cristina, quién es mi milagro de vida. Gracias por todo el amor que siempre me brindas, por tus infaltables oraciones y bendiciones. Siempre desee este momento a tu lado.

A mis padres, por ser mi motor y fuerza en cada etapa de mi vida. Por haberme brindado la mejor educación y lecciones de vida. Sin su apoyo, su amor y su lucha constante para poder salir adelante, esto no habría sido posible. Todo en la vida siempre será por y para ustedes.

A mis hermanos, que han sido mis ejemplos de vida, tenacidad y apoyo incondicional. Gracias por ayudarme, cuidarme, brindarme todo su amor y especialmente por creer en mí.

A mi compañero de vida y mi pedacito de amor, quién ha estado a mi lado de principio a fin. Gracias amor por decidir caminar junto a mí, por reverdecer a mi lado y por tu infinito amor.

Hasta pasitas.

A mis amigos y compañeros de Universidad, ellos te salvan un poco la carrera y otro poco la vida. Gracias por su apoyo durante todos estos años, por todas las experiencias vividas, por aguantar mi amoroso bullying y sobre todo por saber que tendré amigos incondicionales para la vida.

A mi directora de practica Enith Valencia, gracias por todo el apoyo, dedicación y guía, sus conocimientos fueron esenciales para la realización de esta práctica profesional.

## **Tabla de contenido**

Capítulo I .....	9
1. Caracterización de la cadena de valor de la empresa THE COLOMBIAN PROJECT. ....	9
1.1. Ejercicio de caracterización .....	15
1.1.1. Levantamiento de información acerca del funcionamiento de la empresa: .....	15
1.1.2. Diseño de la entrevista .....	18
1.1.3. Registro y análisis de la información .....	26
Conclusión del capítulo.....	56
CAPÍTULO II.....	60
2. Análisis de la cadena de valor de la empresa THE COLOMBIAN PROJECT. ....	60
2.1. Descripción de eslabones.....	61
2.1.1. Actividades primarias:.....	61
2.1.1.1. Destinos e Investigación de Patrimonio: .....	62
2.1.1.2. Creación de paquetes:.....	65
2.1.1.3. Distribución: .....	68
2.1.1.4. Marketing y Ventas: .....	71
2.1.1.5. Soporte de pre entrega: .....	74
2.1.2. Actividades secundarias .....	77
2.1.2.1. Factores externos .....	78
2.1.2.1.1. Infraestructura local y nacional: .....	78
2.1.2.1.2. Servicios soporte.....	80
Conclusión del capítulo.....	83
CAPÍTULO III.....	85
3. Análisis de cadenas de valor de agencias de viajes .....	85
Conclusión del capítulo.....	91
CAPÍTULO IV.....	93
4. Diseño de estrategias y acciones de mejora para el eslabón cuyo diagnóstico sea el más afectado en la empresa THE COLOMBIAN PROJECT. ....	93
4.1. Resultados .....	93
4.1.1. Propuesta de organigrama matricial.....	93
4.1.2. Base de datos para la empresa THE COLOMBIAN PROJECT .....	95

Bibliografía .....	112
--------------------	-----

## **Listado de tablas**

<i>Tabla 1 Pregunta con finalidad para entender la empresa.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2 Pregunta con finalidad para entender la funcionalidad de la empresa.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 3 Pregunta con finalidad para entender el tipo de turista de la empresa.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 4 Pregunta con finalidad para entender los cargos de la empresa.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 5 Respuesta a la pregunta 1 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 6 Respuesta a la pregunta 2 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 7 Respuesta a la pregunta 3 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 8 Respuesta a la pregunta 4 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 9 Respuesta a la pregunta 5 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 10 Respuesta a la pregunta 6 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 11 Respuesta a la pregunta 7 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 12 Respuesta a la pregunta 8 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 13 Respuesta a la pregunta 9 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 14 Respuesta a la pregunta 10 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 15 Respuesta a la pregunta 11 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 16 Respuesta a la pregunta 12 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 17 Respuesta a la pregunta 13 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 18 Respuesta a la pregunta 14 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 19 Respuesta a la pregunta 15 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 20 Respuesta a la pregunta 16 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 21 Respuesta a la pregunta 17 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 22 Respuesta a la pregunta 18 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 23 Respuesta a la pregunta 19 de la entrevista aplicada.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 24 Comparación de eslabones de Porter y la empresa The Colombian Project .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 25 Cuadro comparativo.....</i>	<i>91</i>

## Listado de figuras

<i>Figura 1 Cadena de Valor de Porter</i> .....	13
<i>Figura 2 Organigrama de la Empresa The Colombian Project</i> .....	16
<i>Figura 3 Herramienta de costeo actual parte 1</i> .....	42
<i>Figura 4 Herramienta de costeo actual parte 2</i> .....	42
<i>Figura 5 Herramienta de costeo actual parte 3</i> .....	43
<i>Figura 6 Herramienta de costeo actual parte 4</i> .....	43
<i>Figura 7 The Colombian Project in 3 years</i> .....	45
<i>Figura 8 Cadena de Valor de la Empresa The Colombian Project</i> .....	58
<i>Figura 9 Cadena de Valor de la Empresa The Colombian Project</i> .....	60
<i>Figura 10 Eslabón de Destinos e Investigación de Patrimonio de la empresa The Colombian Project</i> .....	63
<i>Figura 11 Eslabón de Creación de Paquetes de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project</i> .....	66
<i>Figura 12 Eslabón de Distribución de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project</i> .....	70
<i>Figura 13 Eslabón de Marketing y Ventas de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project</i> .....	73
<i>Figura 14 Eslabón de Soporte de Pre Entrega de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project</i> .....	76
<i>Figura 15 Eslabón de Factores Externos de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project</i> .....	78
<i>Figura 16 Eslabón de Servicios de Soporte de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project</i> .....	80
<i>Figura 17 Cadena de valor propuesta por Ventura</i> .....	87
<i>Figura 18 Cadena de valor propuesta por Pierre Eiglier y Eric Langeard</i> .....	88
<i>Figura 19 Cadena de valor propuesta por Pulido y López</i> .....	90
<i>Figura 20 Propuesta de Organigrama Matricial para la empresa The Colombian Project</i> .....	94
<i>Figura 21 Propuesta base de datos parte 1</i> .....	96
<i>Figura 22 Propuesta base de datos parte 2</i> .....	97
<i>Figura 23 Propuesta base de datos parte 3</i> .....	98
<i>Figura 24 Propuesta base de datos parte 4</i> .....	99
<i>Figura 25 Propuesta base de datos parte 5</i> .....	100
<i>Figura 26 Propuesta base de datos parte 6</i> .....	101
<i>Figura 27 Propuesta base de datos parte 7</i> .....	102
<i>Figura 28 Propuesta base de datos parte 8</i> .....	103
<i>Figura 29 Propuesta base de datos parte 9</i> .....	104
<i>Figura 30 Propuesta base de datos parte 10</i> .....	105
<i>Figura 31 Propuesta hoja de costeo parte 1</i> .....	106
<i>Figura 32 Propuesta hoja de costeo parte 2</i> .....	107
<i>Figura 33 Propuesta hoja de costeo parte 3</i> .....	108

<i>Figura 34 Propuesta hoja de costeo parte 4</i> .....	109
<i>Figura 35 Propuesta hoja de costeo parte 5</i> .....	110
<i>Figura 36 Propuesta hoja de costeo parte 6</i> .....	110
<i>Figura 37 Propuesta hoja de costeo parte 7</i> .....	111

## Capítulo I

### **1. Caracterización de la cadena de valor de la empresa THE COLOMBIAN PROJECT.**

THE COLOMBIAN PROJECT LTDA es un operador turístico que ofrece paquetes turísticos a extranjeros que quieren visitar Colombia. La empresa tiene como característica diferenciadora la oportunidad de crear, modificar y personalizar el tour o paquete turístico según la demanda del cliente. Para ello busca trabajar y hacer convenio con los proveedores que satisfagan los requerimientos que tiene la empresa para la satisfacción de sus clientes.

La empresa buscó una práctica profesional que le permitiera entender cada una de las actividades que se llevan a cabo, la interacción entre las mismas e identificar puntos débiles para minimizar su impacto negativo dentro de la organización y de la misma manera encontrar fortalezas que permitan mejorar la dinámica tanto al interior como al exterior de la empresa. En ese orden de ideas, la pasante propone la caracterización de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project y en ese contexto es necesario retomar los conceptos teóricos los cuales respalda este trabajo. El autor que hace parte del marco teórico que se planteó en el anteproyecto es Michael Porter (1968), quien define la cadena de valor como un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas, de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que no proporcionan valor directamente (actividades de apoyo) y ayudan a que las primarias se puedan realizar.

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima

y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- Las Actividades de Soporte: las cuales dan apoyo a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El objetivo básico de cualquier organización económica es la creación de bienes y servicios, lo que se llama producción, el conjunto de tareas y actividades que deben llevarse a cabo para obtener un resultado, y para decidir, la transformación de los recursos en productos denominados operaciones. La dirección de las operaciones consiste en planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar los objetivos de producción. Para cualquier empresa, mercado, consumidor de producto o cliente de servicio, este requisito establece una misión, el horizonte final que debe lograrse junto con una política a seguir para lograr una venta competitiva sostenible.

Una vez que se perfilan el objetivo y las reglas aceptadas por la organización, las diferentes áreas funcionales determinan su estrategia al definir cómo utilizarán sus recursos y capacidades para implementar la estrategia corporativa, el director de operaciones, por lo tanto, debe definir la

estrategia de operaciones que seguirá los recursos de producción directa. Estas se llaman las cinco P en la dirección de las operaciones:

- Personas,
- Plantas,
- Partes,
- Procesos y
- Sistemas de Planificación y Control.

Las personas son la fuerza laboral que participa directa o indirectamente en el proceso productivo; las plantas se refieren a fábricas, establecimientos o talleres donde tiene lugar la producción; partes que comprenden materias primas, materiales, componentes o suministros que pasan por el sistema productivo; los procesos que agrupan el equipo y los pasos necesarios para realizar los sistemas de producción, planificación de la planificación, el control de los procedimientos y la información que utiliza la dirección para administrar el sistema (Chase, Aquilano. 1994).

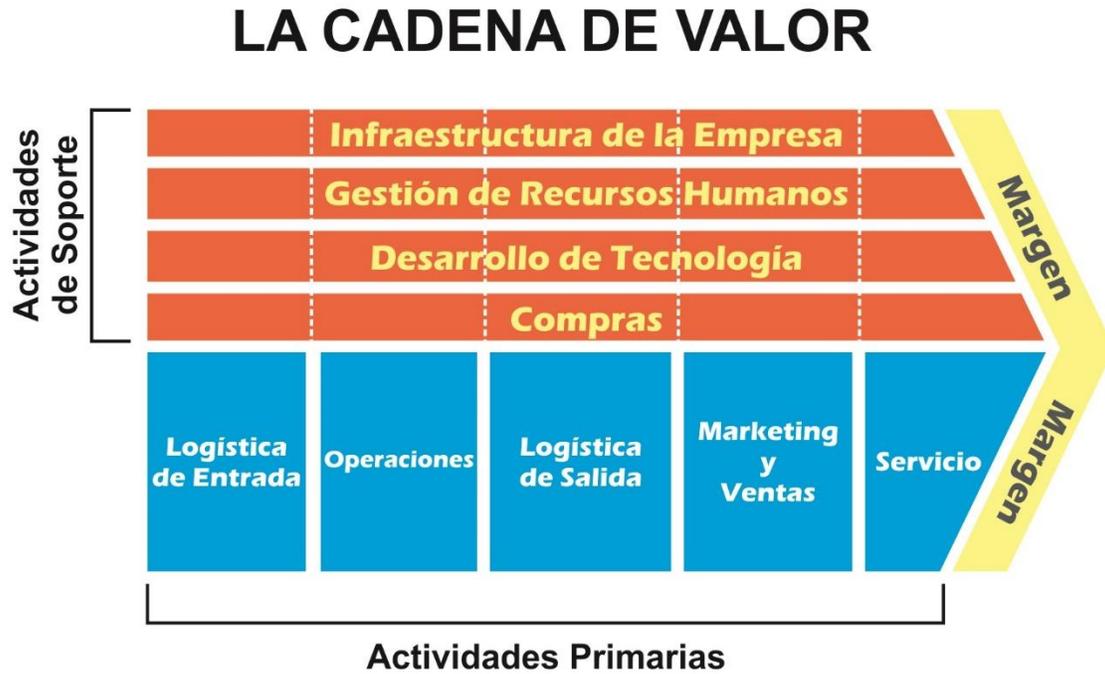
En la mayoría de las empresas industriales, las operaciones son una función interna, aislada del entorno, para el resto de funciones organizativas como el marketing y la compra. Esto ha permitido el desarrollo de sistemas operativos eficientes sin perturbar los elementos del cliente, por ejemplo, los proveedores. Por el contrario, en la industria turística, gran parte del proceso productivo se lleva a cabo en presencia del cliente, lo que reduce la eficiencia operativa. Un sistema operativo o sistema de producción puede definirse como un conjunto de componentes o factores que convierten un conjunto de entradas, en un producto diseñado, salida, por lo que lo llamamos el proceso de transformación. Un componente del factor puede ser una máquina, una persona, una herramienta o un sistema de dirección; Una entrada puede ser una materia prima, una persona un producto terminado en un sistema anterior. Las transformaciones que afectan la entrada para

aplicar los componentes o factores productivos pueden ser: física, ubicación, intercambio, almacenamiento, información fisiológica.

Según Porter se puede entender que la cadena de valor es una serie de eslabones de actividades que tienen como objetivo ser una herramienta estratégica de análisis que identifica las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado y aporta un gran valor para el cliente dentro del proceso que conlleva él en la empresa. El enfoque de cadenas de valor posibilita el análisis de restricciones existentes y el planteamiento de estrategias al nivel de los actores en cada eslabón de la cadena con miras al aumento de la productividad y la agregación de mayor valor.

Una cadena de valor y gestión de operaciones es un instrumento que nos permite conocer la generación de valor interno de la empresa, a través de las actividades desarrolladas en la misma; concepto vinculado a los trabajos de Michael Porter(1985), donde introduce el concepto del análisis de la cadena de valor, profundizando en los "sistemas empresariales", que planteaba una perspectiva funcional del análisis de la empresa, descomponiendo a la misma en una serie de funciones como marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, entre otros, contrastando en el análisis la eficiencia de cada una de estas funciones con respecto a las desarrolladas por los competidores; a fin de identificar factores que sean fuente de ventajas competitivas y por otra parte se posibilita al responsable de operaciones para establecer a partir de la cadena de valor cuales son las actividades donde la presencia del cliente es constante, que constituyan procesos clave en la producción y entrega del servicio; una vez identificadas las mismas debe procederse al desglose y especificación de las operaciones a realizar donde el cliente no tenga presencia para el desarrollo del servicio final.

Figura 1 Cadena de Valor de Porter



Fuente: Adaptada de Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Porter, 1985.

La figura enseña cómo Porter organizó una cadena de valor para las empresas, resaltando las actividades de soporte y las actividades primarias, las cuales son eslabones importantes en cada empresa para el desarrollo interno de esta, donde se obtienen procesos válidos para brindar un servicio y/o producto final a los clientes.

El fortalecimiento de las cadenas de valor propicia la diversificación productiva y amplía la participación en aquella parte de la estructura de producción con mayor intensidad en conocimientos.

Una cadena de valor comprende una amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a

los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky, Morris, 2002). A cada una de las etapas –concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final- se les denomina eslabones. La cantidad de eslabones de una cadena de valor varía de manera sustancial según el tipo de industria. Las actividades de la cadena a veces se llevan a cabo por una empresa y en otras, por varias (Kaplinsky, 2000). Una cadena de valor ayuda a obtener una ventaja competitiva que sirve para diagnosticar la empresa, a definir las actividades a desarrollar dentro de ella para un beneficio propio, para que así, sus funciones internas se desenvuelvan y distribuir el servicio esperado. Las actividades primarias dentro de una cadena de valor son:

- **Logística interna:** Engloba todas las operaciones relacionadas con la recepción y almacenamiento de los suministros y materias primas que entren a la empresa. Es fundamental para cualquier tipo de compañías, ya sean productoras o distribuidoras, ya que supone el primer proceso en el que se comienza a gestionar la creación de valor.
- **Operaciones:** Una vez recibidas y almacenadas las materias primas, es el turno de los profesionales de la compañía, los cuales tendrán que llevar a cabo el proceso correspondiente para crear el producto en cuestión. Cuanto más eficientes sean estas operaciones mayores ahorros tendrá la empresa y, por consecuencia, mayor valor se generará.
- **Logística externa:** Cuando el producto esté listo y preparado para su uso o consumo, es el momento de sacarlo de nuestros almacenes y llevarlo a su punto de destino. Ya sea a través de distribuidores, mayoristas o directamente al consumidor final, la logística externa es otro proceso clave en la cadena de valor.

- **Marketing y ventas:** La publicidad es fundamental para que los productos y/o servicios sean conocidos y lleguen a una elevada cantidad de consumidores.
- **Servicios:** Ya sea de mantenimiento del producto o servicios postventa, cada empresa tiene que ofrecer un servicio al cliente una vez vendido el producto, el cual aumentará su valor si este satisface las necesidades que demanda el cliente.

Teniendo claro el marco teórico sobre el cual se va a desarrollar este trabajo, es necesario establecer una metodología para realizar la caracterización de cadena de valor de la empresa The Colombian Project.

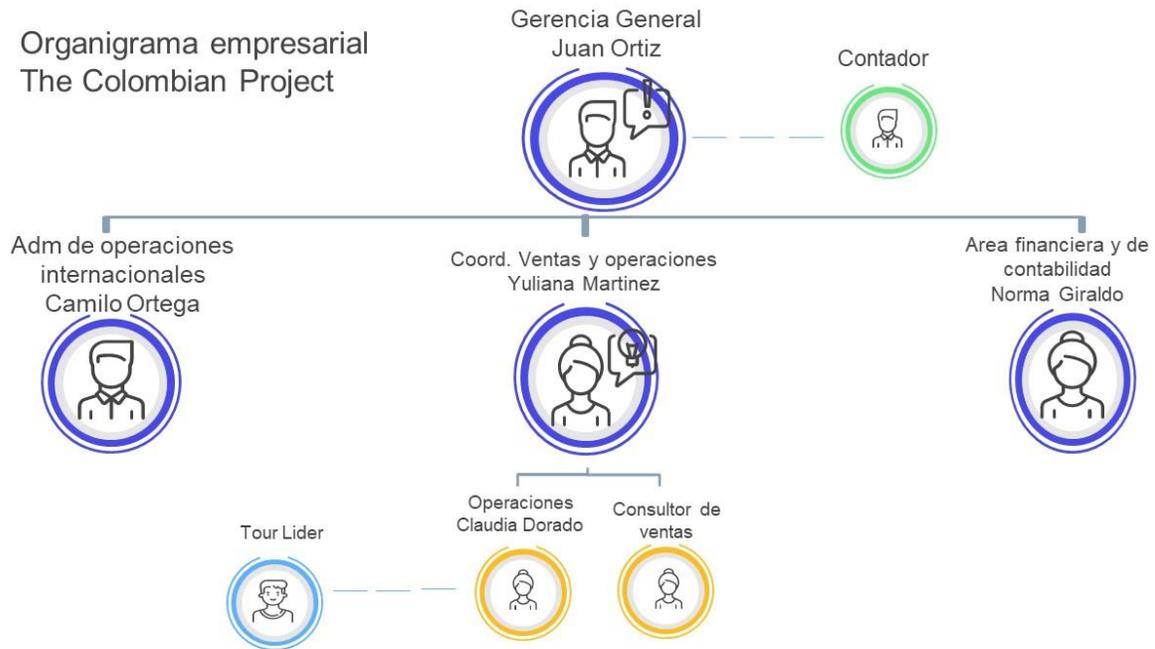
### **1.1.Ejercicio de caracterización**

Para la realización de la caracterización de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project se ha propuesto la siguiente metodología:

#### **1.1.1. Levantamiento de información acerca del funcionamiento de la empresa:**

Para identificar y conocer el funcionamiento de la empresa se diseñó un cuestionario de 19 preguntas abiertas. El cuestionario fue respondido por todas las personas que laboran en la empresa. The Colombian Project cuenta con seis puestos de trabajo y están organizados de la siguiente manera.

Figura 2 Organigrama de la Empresa The Colombian Project



Fuente: Elaboración propia

En la anterior figura se observa el organigrama de la empresa, el cual muestra que en ella existen 6 cargos, una gerencia general que tiene como asesor legal un contador y tres gerencias medias. Una de estas gerencias que es la coordinación de ventas y operaciones tiene a cargo 2 áreas adicionales que son consultante de ventas y un líder de operaciones. Este líder de operaciones a su vez tiene un staff de ayuda llamado tour leader. A continuación, la descripción de cada uno de los cargos. (Se aclara que el objetivo y funciones descritos en cada uno de los cargos es elaboración propia del practicante, como resultado del proceso de entrevista con cada uno de los integrantes que laboran en la empresa).

- 1. Gerente general:** Este cargo es ocupado por Juan Ortiz quien es cofundador de la empresa. Se encarga de dirigir y controlar cada una de las acciones que se emprenden en las diferentes áreas de la empresa: ventas, coordinación de ventas y operaciones, operaciones

nacionales, operaciones internacionales y financiera. Esta área es la encargada de establecer el presupuesto y las metas comerciales año tras año. Gerencia general también se encarga de realizar los viajes de investigación y familiarización de destinos pertinentes que le permita la toma de decisiones para saber que destinos ofertar y las actividades que se pueden realizar en el lugar.

2. **Administración de operaciones internacionales.** Ocupado por Camilo Ortega. Es responsable de realizar, mantener y cumplir los acuerdos comerciales con 1 gran operador internacional: REI. Debe responder a todos los estándares de calidad y servicio que son requeridos para operar los tours en Colombia.
3. **Coordinación de ventas y operaciones.** A cargo de Yuliana Martínez. Tiene como propósito hacer seguimiento y control al consultor de ventas y al líder de operaciones. Esta área debe garantizar el perfecto funcionamiento de cada uno de los itinerarios ofertados.
4. **Consultor de ventas.** A cargo de Laura Jara. Es el área que diseña el itinerario solicitado por el cliente. Es su deber reportar su propuesta al coordinador de ventas y operaciones. También es su responsabilidad concretar la venta.
5. **Operaciones.** A cargo de Claudia Dorado. Es el área encargada de todo el proceso de operaciones de los clientes, aquí se estudian y se contratan los proveedores nacionales que van a participar en el tour. Esta área debe estar pendiente del tour en vivo, revisando que se lleven a cabo todas las actividades tal y como fueron diseñadas y que se cumplan a la perfección todos los requerimientos de los clientes. También es su deber reportar al área de coordinación de ventas y operaciones.
6. **Área financiera y de contabilidad.** A cargo de Normal Giraldo. El propósito de esta área es garantizar y gestionar los recursos financieros en la empresa, dentro de sus funciones se

encuentra el pago a proveedores y gastos generales, manejo y devolución a aporte de los socios, manejo y realización del archivo de caja menor mensual. También se encarga del control de caja menor de la oficina, control de los ingresos de la empresa, revisión de las notas de liquidación y declaraciones recibidas para contrastar con los ingresos en el banco, mantener actualizadas las cifras de ingresos y gastos, liquidación y pago Fontur trimestral, entre otras actividades.

- 7. Tour Leader.** Persona encargada de acompañar en todo momento a un grupo de turistas, del que es responsable, ya sea en viajes o recorridos regionales, nacionales o internacionales. Son contratados por el tour operador nacional, con el fin de supervisar que los programas de visita se cumplan, para velar por la calidad de los servicios contratados y asistir a los turistas integrantes del grupo en cualquier requerimiento que tengan durante todo el viaje designado en el programa a cumplir. The Colombian Project cuenta con un staff de tour líder fijo en algunas de las regiones donde la empresa opera sus servicios.

**Contador.** Su trabajo es asesorar, aplicar, interpretar y manejar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan para la toma de decisiones. Este cargo es temporal y se utiliza semestralmente

### **1.1.2. Diseño de la entrevista**

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.

Una entrevista formal y estructurada se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada; en ella se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y que se dirigen a un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando.

Por esta razón, el entrevistador tiene una libertad limitada a la hora de formular las preguntas, ya que estas no pueden nacer de la entrevista en sí misma, sino de un cuestionario realizado de ante mano. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. La administración de los cuestionarios no exige necesariamente la presencia de un encuestador, por lo que, frente a técnicas como la entrevista o la observación, cuentan con la ventaja de permitir el acceso a un amplio número de sujetos con un relativamente bajo coste económico, de tiempo y de esfuerzo.

Para realizar la entrevista presentada a los diferentes trabajadores de la empresa, se establecieron una serie de preguntas abiertas, que le permite al entrevistado responder desde su experiencia, su punto de vista y su posición en la empresa. No se obtiene una respuesta puntual, puesto que el interés radica en entender y profundizar en el manejo y en el funcionamiento de la empresa. Para ello el practicante realizó un ejercicio de clasificación y agrupación de acuerdo al propósito de las preguntas como se demuestra en las siguientes tablas:

*Tabla 1* Pregunta con finalidad para entender la empresa

<b>Las siguientes preguntas tienen como finalidad entender qué es la empresa, sus componentes y su servicio.</b>
¿Qué es la empresa?
¿Cuál es el servicio que presta la empresa?
¿Cómo es la prestación del servicio de la empresa?
¿Cuáles son las características de la prestación del servicio?

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 2* Pregunta con finalidad para entender la funcionalidad de la empresa

<b>Las siguientes preguntas se agruparon con el fin de entender la funcionalidad de la empresa.</b>
¿Cuánto tiempo lleva la empresa en funcionamiento?
¿Cuál es la misión de la empresa?
¿Cómo se dividen las funciones en la empresa?
¿Cuánto personal tiene la empresa para atender a los turistas?
¿Cuáles son los meses de mayor actividad económica?
¿Se han presentado dificultades con la prestación del servicio?
¿Cómo se visiona la empresa dentro de 3 años?

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3* Pregunta con finalidad para entender el tipo de turista de la empresa

<b>Las siguientes preguntas buscan conocer el tipo de turista que maneja la empresa.</b>
¿Cuál es el rango de turistas que se maneja en la empresa?
¿Cuál es la ruta de proceso para obtener cliente?

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 4* Pregunta con finalidad para entender los cargos de la empresa

<b>Las siguientes preguntas se realizaron con destino a cada trabajador de la empresa, conocer sus cargos, funciones y experiencias.</b>
¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?
¿Cuáles son tus funciones específicas dentro de la empresa?
¿Qué te costó trabajo hacer y aprender en la empresa?
¿Cuál ha sido tu experiencia con los clientes?
¿Cuáles son tus experiencias positivas y negativas dentro de la empresa?
¿Cuál es tu nivel de satisfacción en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Para ello hay que resaltar que cada una de las preguntas se realizan con una finalidad. A continuación, se describe el objetivo de cada pregunta:

**Preguntas realizadas en el cuestionario:**

✓ **¿Qué es la empresa?**

Con esta pregunta se pretende conocer si los trabajadores conocen realmente la empresa dónde laboran, cuál es su finalidad y verdadero motivo por el cual fue creada y diseñada. Además, busca obtener la perspectiva de cada trabajador respecto a la empresa.

✓ **¿Cuál es el servicio que presta la empresa?**

Esta pregunta busca saber si los trabajadores tienen claridad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes, ya que su funcionalidad es distinta a una agencia de viajes y tiene una característica personal. Es importante que los trabajadores cuenten con el conocimiento preciso de la intención de la empresa para obtener resultados satisfactorios.

✓ **¿Cómo es la prestación del servicio de la empresa?**

El propósito de esta pregunta es comprender cómo la empresa desde cada puesto de trabajo ha planificado, para así brindar una prestación de servicio diferenciadora a los clientes; indagando un poco en los procesos que se llevan a cabo para concluir con el servicio de la empresa.

✓ **¿Cuáles son las características de la prestación del servicio?**

Con esta pregunta se busca comprender cuál es la diferencia entre la empresa The Colombian Project con las demás empresas turísticas. Validar si todos los trabajadores conocen a fondo cuál es el producto final que se le entrega o disfruta el cliente y de esta manera listar los beneficios que obtienen los clientes al adquirir el servicio.

✓ **¿Cuánto tiempo lleva la empresa en funcionamiento?**

La intención de la pregunta es conocer si todos los trabajadores de la empresa saben cuánto tiempo lleva en el mercado la empresa, conocer la percepción de ellos, desde cuando se deseó prestar un servicio diferente a las personas que buscan los servicios que presta la empresa The Colombian Project.

✓ **¿Cuál es la misión de la empresa?**

Esta pregunta desea conocer si los trabajadores conocen la razón de ser de la empresa, si esta se ha mantenido o por el contrario ha evolucionado con el transcurrir de los años.

✓ **¿Cómo se dividen las funciones en la empresa?**

Esta pregunta busca arrojar como resultado cómo los trabajadores de la empresa se dividen las funciones para brindar el servicio deseado con cada cliente. Identificar el nivel de responsabilidad de cada empleador y conocer si las líneas de autoridad están claramente definidas.

✓ **¿Cuánto personal tiene la empresa para atender a los turistas?**

Se busca obtener con esta pregunta el nivel de influencia de personal dentro de la empresa para cada momento, la prestación del servicio de The Colombian Project con los clientes puede variar, así mismo altera el equipo que necesita en cada ocasión.

✓ **¿Cuáles son los meses de mayor actividad económica?**

El propósito de esta pregunta es saber los meses de mayor actividad económica y laboral de la empresa, identificando así, sus tiempos de preparación pre – tours, notar un poco más a fondo las temporadas altas y baja que presenta la empresa dando como resultado los meses de mayor venta.

✓ **¿Se han presentado dificultades con la prestación del servicio?**

La intención de esta pregunta es reconocer las fallas que se han presentado en los diferentes instantes de la prestación del servicio, asumiendo los descuidos y completando con la retroalimentación que obtiene de estas experiencias malogradas.

✓ **¿Cómo se visiona la empresa dentro de 3 años?**

La finalidad de esta pregunta es obtener la visión de la empresa, conocer lo que se desea lograr dentro de cierto tiempo y qué cambios busca dentro de su prestación del servicio.

✓ **¿Cuál es el rango de turistas que se maneja en la empresa?**

Con esta pregunta se busca conocer la clase de turistas que se maneja en cualquier época del año, el flujo presentado a través de los años de funcionamiento, conociendo el aumento o disminución del total de turistas como clientes.

✓ **¿Cuál es la ruta de proceso para obtener clientes?**

La pregunta busca entender la ruta interna de la empresa frente a la captación de nuevos clientes, qué proceso lleva a cabo para satisfacer lo esperado en el servicio buscado dentro de The Colombian Project.

✓ **¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?**

Esta pregunta busca conocer cuánto tiempo ha compartido cada trabajador con la empresa, el valor que representa The Colombian Project y el conocimiento adquirido a través de este tiempo.

✓ **¿Cuáles son tus funciones específicas dentro de la empresa?**

El propósito de esta pregunta es percibir cómo los trabajadores tienen clara las funciones, que comprende su puesto dentro de la empresa, demostrando la importancia de cada cargo y la finalidad que conlleva cada uno para la conclusión del servicio.

✓ **¿Qué te costó trabajo hacer y aprender en la empresa?**

Con esta pregunta se busca reconocer los aprendizajes que deja la empresa en cada puesto de trabajo, ya sean dificultades en el momento de hacer el trabajo específico desde su espacio y la retroalimentación que se obtuvo en cada una de las enseñanzas de laborar en una empresa como The Colombian Project.

✓ **¿Cuál ha sido tu experiencia con los clientes?**

Con esta pregunta se desea entender la funcionalidad, relación y participación de los trabajadores con los clientes de la empresa, la respuesta frente a cada ocasión con los diferentes clientes y como ha buscado mejoras frente a estas experiencias.

✓ **¿Cuáles son tus experiencias positivas y negativas dentro de la empresa?**

Esta pregunta busca conocer los grandes momentos que un trabajador pueda tener en su puesto de trabajo, en la cual se obtiene una perspectiva de lo que es la vivencia dentro de la empresa. Las anteriores preguntas se diseñaron con el propósito de entender a profundidad cómo se lleva a cabo la prestación del servicio. Cuáles son las características de las actividades que lo conforman, así como también conocer el funcionamiento de los puestos de trabajo detrás de un operador turístico.

✓ **¿Cuál es tu nivel de satisfacción trabajando en la empresa?**

El propósito de esta pregunta es conocer el grado de complacencia que se obtiene al trabajar en una empresa como The Colombian Project, concluyendo en el trato de la empresa con sus trabajadores.

Como se ha observado el cuestionario consta de 19 preguntas, las cuales fueron respondidas por las 6 personas que laboran en la empresa, de esta manera tenemos 19 preguntas por 6 para un total de 114 respuestas.

**1.1.3. Registro y análisis de la información**

A continuación, se hará el registro y análisis de la información obtenida de cada entrevista a profundidad. Esta se realizó de manera virtual, por medio de una video llamada a través de Google Meet. Esto permitió que los entrevistados se expresaran de manera libre.

Finalmente, para concluir, hay la necesidad de encontrar los patrones generales de las respuestas, observar la frecuencia con que aparece la respuesta a la pregunta y elegir la que se representa con mayor frecuencia.

Para un mejor entendimiento de la finalidad del cuestionario realizado, se debe realizar un ejercicio de clasificación o agrupación de las preguntas realizadas, que facilitan la deducción profunda de lo que es la empresa The Colombian Project.

El siguiente conjunto de preguntas ayudan a entender la razón de ser de la empresa:

*Tabla 5* Respuesta a la pregunta 1 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 1. ¿Qué es la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Somos un DMC, una compañía de servicios turísticos que posee amplios conocimientos y experiencias especializados en el turismo colombiano. Nuestro mercado objetivo es el extranjero, especialmente de Estados Unidos e Inglaterra.
Respuesta Camilo	The Colombian Project es un DMC que trabaja solo con extranjeros.
Respuesta Yuliana	Es un operador turístico internacional.
Respuesta Laura	Somos un DMC que trabaja con mercado extranjero.
Respuesta Claudia	Es un operador turístico internacional, enfocado en avistamiento de aves, avistamiento de flora y fauna, turismo de naturaleza,
Respuesta Norma	Operador turístico que ofrece tours a extranjeros en Colombia. Se manejan tours de naturaleza, aviturismo, trekking.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como base las anteriores respuestas, se concluye que el personal de trabajo de la empresa The Colombian Project, coincide en decir que la empresa es un operador turístico de Colombia,

que trabaja exclusivamente con mercado internacional y que se especializa en turismo de naturaleza, aviturismo y trekking.

Como se dijo anteriormente, el mercado objetivo de la empresa The Colombian Project es internacional, especialmente turistas de nacionalidad estadounidense e inglesa. El personal de la empresa maneja el idioma oficial de estos países, el inglés. Así el trato y conversación con los clientes se maneja en este idioma, razón por la cual, los integrantes de la empresa quienes tienen contacto directo con los clientes, definen a The Colombian Project como un DMC.

Por sus siglas DMC significa Destination Management Company y hace referencia a las empresas que conocen a primera mano los destinos turísticos con los que trabajan, capaces de ofrecer a sus clientes servicios locales profesionales para el diseño, organización y operación de viajes o tours turísticos.

*Tabla 6* Respuesta a la pregunta 2 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 2. ¿Cuál es el servicio que presta la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Es un tour operador que se especializa en naturaleza, nichos culturales y de aventura, como descubrimiento cultural, multi deporte, historia y arqueología, observación de aves, fauna silvestre, ciclismo, alta montaña, trekking entre otros.
Respuesta Camilo	The Colombian Project trabaja en ofrecer tour personalizados para extranjeros y algunos tours fijos.
Respuesta Yuliana	Ofrecemos tours hechos a la medida para clientes extranjeros. Teniendo en cuenta sus requerimientos, gustos y preferencias.

<b>Pregunta 2. ¿Cuál es el servicio que presta la empresa?</b>	
Respuesta Laura	Tours personalizados a la medida de cada cliente para que conozcan Colombia de la mejor y más placentera forma.
Respuesta Claudia	Tours personalizados para clientes extranjeros, no trabajamos con personas de Colombia.
Respuesta Norma	Ofrecer tours a extranjeros, que conozcan Colombia y se deleiten de este país tan encantador.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las anteriores respuestas, se concluye que el servicio estándar que presta la empresa The Colombian Project es la personalización de tours para realizar turismo en Colombia. Los itinerarios de estos tours son creados a la medida, requerimiento y preferencia de cada cliente, buscando de esta manera la satisfacción del 100 por ciento de los turistas. La empresa busca generar turismo en Colombia, que disfruten de la grandiosidad de sus paisajes, sus culturas y terminen el tour completamente enamorado de este país.

Tabla 7 Respuesta a la pregunta 3 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 3. ¿Cómo es la prestación del servicio de la empresa?</b>	
Respuesta Juan	The Colombian Project entrega experiencias de clase mundial que cumplen con las expectativas del cliente, a través de una gama de intereses especiales por medio de una cuidadosa consulta y asociación, respaldada por un deseo genuino de promover el cambio en Colombia a través de viajes responsables.

<b>Pregunta 3. ¿Cómo es la prestación del servicio de la empresa?</b>	
Respuesta Camilo	Somos una empresa con un alto nivel de calidad, nos encargamos de toda la logística y parte operacional de los turistas desde el momento en que se contacta el cliente y se personaliza el tour hasta el momento que el turista sale del país
Respuesta Yuliana	Ofrecemos y diseñamos itinerarios hechos a la medida, desde cero, dependiendo de los gustos y necesidades del cliente.
Respuesta Laura	Somos un DMC.
Respuesta Claudia	Excelente, tenemos unos lineamientos y manera de trabajar muy eficiente que se ve demostrado en la calificación de los turistas que han viajado con nosotros.
Respuesta Norma	El cliente se contacta con la empresa, empieza una negociación, escoge el tour, pide una cotización formal, pide actividades y desde ese punto la empresa hace una planificación desde ese momento hasta el último minuto que el cliente está en el país.

Fuente: Elaboración propia

En el momento de analizar las respuestas de los trabajadores, el concepto de la prestación del servicio que maneja el personal de trabajo no es estándar, cada uno tiene una percepción cómo lo que ofrecen, razón por la cual en esta repuesta no hay una unificación y en su lugar, hay diferentes criterios y opiniones. Sin embargo, manifiestan que la característica diferenciadora de la empresa The Colombian Project y otros operadores turísticos es la posibilidad de personalizar a medida y gusto del turista todo el tour. El cliente puede escoger cuantos días desea que dure el tour, que ciudades desea visitar, que actividades desea realizar, los hoteles y restaurantes de su preferencia, entre otros. Esta personalización se ha logrado con el arduo trabajo de cada uno de los integrantes

de la empresa, exigiéndose los más altos estándares de calidad y eficiencia, los cuales son unos lineamientos importantes para la empresa.

*Tabla 8* Respuesta a la pregunta 4 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 4. ¿Cuáles son las características de la prestación del servicio?</b>	
Respuesta Juan	Creamos tour personalizados. Nuestra minuciosa atención a cada detalle, permite ofertar un servicio de alta gama, donde nos aseguramos de que todos los conceptos básicos de viaje estén bien cuidados, permitiéndole al cliente concentrarse en explorar Colombia con interpretación de calidad, comodidad y seguridad en el camino.
Respuesta Camilo	La personalización de itinerarios a la medida del cliente es nuestra característica, somos especialistas en aviturismo y en trekking.
Respuesta Yuliana	Diseño de itinerarios a necesidad y preferencia del cliente, también de nichos específicos como avistamiento de aves, ciclismo, trekking, historia y arqueología.
Respuesta Laura	Servicios privados, hechos a la medida con el mayor estándar de calidad.
Respuesta Claudia	Somos una empresa organizada, prevemos situaciones en las que se pueda presentar dificultades, tenemos buen capital y manejo financiero, personal calificado y eficiente para cada área de la empresa.
Respuesta Norma	Es un servicio exclusivo, original, de mucha calidad, muestran sitios interesantes, mucha naturaleza, respetando siempre las comunidades, la cultura, el territorio.

Fuente: Elaboración propia

Como lo nombran anteriormente, su característica más relevante es la personalización de tours hechos a la medida. El diseño de itinerarios basado en los requerimientos de los clientes, han permitido que se ofrezca un servicio exclusivo y excepcional. Los Servicios Turísticos son el conjunto de actividades y acciones que se llevan a cabo para satisfacer la necesidad del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos.

The Colombia Project se especializa en diferentes nichos como lo son:

- **Cultura y naturaleza:** Colombia está bendecida con abundantes riquezas naturales y culturales en todo su territorio. Su diversa geografía significa que Colombia alberga una variedad de paisajes inolvidables como glaciares, páramo (tundra de gran altitud), bosque nuboso, selva húmeda, sabanas, desierto y costa, todos los cuales albergan una gama igualmente diversa de comunidades indígenas. y culturas regionales, creando una miríada de vistas, olores, sonidos y personas.
- **Trekking & senderismo:** Colombia, con sus tres inmensas cadenas montañosas andinas, vastos valles interandinos e interminables pendientes, lo convierte en uno de los destinos nuevos y más emocionantes del mundo para el senderismo y caminatas. Durante los últimos diez años hemos sido pioneros y hemos desarrollado espectaculares rutas de montaña, al tiempo que implementamos los altos estándares de servicio, comodidad, seguridad y planificación de viajes por los que se conoce a The Colombian Project.
- **Observación de vida silvestre:** Colombia es el segundo país más diverso de la Tierra. Los números hablan por sí mismos: primero en el mundo para las especies de aves y orquídeas; segundo para plantas, anfibios, mariposas y peces de agua dulce; tercero para reptiles y palmeras, y cuarto para mamíferos. La mega diversidad de Colombia en términos de flora y fauna es el resultado de una geografía única, variada y extrema que ha creado todas las zonas climáticas y hábitats imaginables para que florezcan animales y plantas, en hábitats muchos de los cuales se encuentran en su estado prístino. Con diversas regiones de endemismo, como el Valle del Magdalena y la Sierra Nevada de Santa Marta, son el hogar de especies raras y endémicas que solo se pueden encontrar aquí. Esto es especialmente

cierto en el caso de aves, orquídeas, palmeras, primates y anfibios, entre muchos otros grupos de animales y plantas.

- **Historia y arqueología:** Colombia: un país lleno de color, belleza natural, calidez tropical y generosidad sin fin. Estos atributos, a lo largo de la historia, han atraído a los humanos a sus costas con promesas de riqueza y abundancia. A lo largo de decenas de miles de años, Colombia ha sido el hogar de numerosos pueblos distribuidos por su accidentada geografía. Estas culturas aisladas evolucionaron y se adaptaron a su entorno único, en algunos casos prosperando y dejando una huella indeleble.
- **Ciclismo:** Todos los días, muchos colombianos van en bicicleta al trabajo en el campo, cruzan largos pasos montañosos en las tierras altas de los Andes, montan bicicletas viejas y pesadas de hierro, con ponchos y botas de goma. Quizás es por eso que Colombia es el hogar de muchos de los ciclistas cuesta arriba más fuertes del mundo, los llamados "escarabajos" o escarabajos. El terreno montañoso de gran altitud y la pasión por las dos ruedas ha sido una receta perfecta para los ciclistas. Entonces, andar en bicicleta en Colombia significa muchas colinas, pero también significa paisajes y vistas inimaginables, y gente inolvidable. Viajar por Colombia en bicicleta te permitirá detenerte en pueblos ajenos al turismo donde la vida no ha cambiado durante generaciones. Pueblos de campesinos humildes y trabajadores, sabores regionales, música y costumbres tradicionales.
- **Ciudad Perdida:** Esta caminata a la Ciudad Perdida se está convirtiendo rápidamente en una de las caminatas icónicas del mundo. Esta caminata te lleva a lo profundo de las místicas montañas cargadas de jungla de la mística y sagrada Sierra Nevada de Santa Marta, declarada la concentración de biodiversidad más importante para la preservación en

la Tierra. En lo profundo de sus selvas, descubrirás una de las ruinas arqueológicas más importantes del mundo, "La Ciudad Perdida" o "Ciudad Perdida". Revive el momento en que los exploradores siguieron los rumores de una ruina antigua, olvidada hace mucho tiempo y oculta en las profundidades de los pliegues y valles de la Sierra, para embarcarse en una búsqueda desde el calor abrasador de la costa caribeña hasta los aires más frescos de las montañas de la Sierra.

Como se puede observar la empresa The Colombian Project tiene cubierto muchas de las actividades turísticas que se pueden realizar en Colombia, abarca casi todo el territorio nacional permitiendo al tour operador ofertar una variedad de actividades y lugares que caractericen una excelente prestación del servicio.

Las siguientes preguntas desarrollan la funcionalidad de la empresa:

*Tabla 9* Respuesta a la pregunta 5 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en funcionamiento?</b>	
Respuesta Juan	La empresa fue creada en el año 2014 donde operamos un solo tour de 2 personas. Al año siguiente operamos 10 tours en el año con un total de 54 turistas. Fuimos creciendo a través de los años, en 2017 le empresa tuvo un pequeño receso, pero para 2019 estamos operando 49 tours con 203 personas. Este 2020 inicio de buena manera y se proyecta operar más de 60 tours con más de 250 turistas.
Respuesta Camilo	Se creó hace unos 5 años, pero empezó a operar desde el 2017.
Respuesta Yuliana	Alrededor de 4-5 años, pero empezó a operar desde 2017.

<b>Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en funcionamiento?</b>	
Respuesta Laura	8 años.
Respuesta Claudia	En forma desde 2017, donde se registraron los primeros tours de avistamiento de aves.
Respuesta Norma	Casi 11 años funcionando.

Fuente: Elaboración propia

Analizando las anteriores respuestas, la percepción del tiempo de servicio que lleva la empresa The Colombian Project varía en cada integrante de la misma.

El gerente y co - fundador manifiesta el inicio de la empresa desde el año 2014. En el camino se unieron 2 personas más y fue entre los años 2017 y 2019 que la empresa empezó a operar con más fuerza. El tiempo de trabajo que cada empleado tiene en la empresa es respuesta a la necesidad de expansión de los integrantes de la misma, a medida que se iban operando los tours surgía una necesidad que se fue supliendo con el paso del tiempo.

Tabla 10 Respuesta a la pregunta 6 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 6. ¿Cuál es la misión de la empresa?</b>	
Respuesta Juan	La misión de la empresa está siendo creada, tenemos preguntas claves que nos ayudaran con esto como: ¿Cuál es el valor del negocio tanto para los clientes como para los empleados? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Qué nos inspira?

<b>Pregunta 6. ¿Cuál es la misión de la empresa?</b>	
Respuesta Camilo	Ser el DMC más reconocido y líder en Colombia con altos estándares de calidad y satisfacción, generar empleo en Colombia y ofertar cada vez más los lugares del país.
Respuesta Yuliana	Ser una empresa de turismo reconocida, líder en Colombia. Con altos estándares de calidad.
Respuesta Laura	Mostrarle al público extranjero lo mejor de Colombia de la manera más auténtica, con el mejor servicio, intentando tener un impacto positivo tanto en el medio ambiente como en las comunidades locales que se visitan.
Respuesta Claudia	No la conoce.
Respuesta Norma	Dar a conocer Colombia como un destino hermoso, con gente amable, con un servicio excelente, tratando de ser los mejores y buscar ser reconocidos nacional e internacionalmente.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las anteriores respuestas, la misión es un elemento que aún no existe dentro de la empresa, el gerente general declara que la misión de la empresa es un concepto que aún está en creación, por tal motivo, existe una confusión en la conceptualización de la misma. La misión, que en este caso es confundida con la visión, la expresan como alcanzar el liderato de las empresas turísticas en Colombia, establecer los estándares de calidad más altos del mercado, generar empleo, generar turismo, ser amigable con el medio ambiente y ofertar más sitios turísticos de Colombia que los que ya se ofertan.

Tabla 11 Respuesta a la pregunta 7 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 7. ¿Cómo se dividen las funciones en la empresa?</b>	
Respuesta Juan	En la cabeza de la empresa estoy yo, gerencia general. Tenemos un gran cliente DMC en USA bajo el cargo de Camilo. Operaciones, ventas y finanzas.
Respuesta Camilo	Está dividido en la parte operacional, la parte de ventas, administrativa, financiera y la gerencia.
Respuesta Yuliana	Estamos divididos en ventas, operaciones, administración y contable.
Respuesta Laura	Operaciones, logística, servicio al cliente y ventas, contabilidad.
Respuesta Claudia	Ventas, operaciones y diseño de tours o rutas.
Respuesta Norma	Administrativo, operativo, ventas, logística y contabilidad.

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con diferentes áreas de trabajo, tres de sus empleados son líderes de áreas como el área operacional, el área de ventas y el área de contabilidad. Bajo estas áreas se encuentran el área de logística y diseño de tours. Todos supervisados por el gerente general a quienes regularmente rinden cuentas de sus desempeños y funciones.

Tabla 12 Respuesta a la pregunta 8 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 8. ¿Cuánto personal tiene la empresa para atender a los turistas?</b>	
Respuesta Juan	The Colombia Project la fundamos 2 personas. En el 2016 se unió Camilo al equipo, luego en el 2017 Yuliana y con ellos empezamos a operar en forma. En este momento somos un grupo de 7 trabajadores y formamos un buen equipo para brindar un excelente servicio.
Respuesta Camilo	La empresa cuenta con un total de 7 personas en el equipo.
Respuesta Yuliana	En la oficina somos 7 personas.
Respuesta Laura	Somos 7 personas en el equipo.
Respuesta Claudia	Tenemos el personal adecuado, calificado y justo para atender a todos los tours que se soliciten. Dentro de la empresa somos 7 personas
Respuesta Norma	En general la empresa tiene 7 trabajadores directos, pero para los tours contrata guías para todo el año.

Fuente: Elaboración propia

En total el grupo de trabajo de la empresa The Colombian Project consta de 6 empleados oficiales y un practicante. Las vacantes a estos puestos de trabajo se fueron abriendo a medida que la empresa iba creciendo e iba necesitando más áreas y personal de trabajo calificado que suplieran estas necesidades. En la actualidad, todos los trabajadores de la empresa participan en la ejecución y operación de tour. Las solicitudes de los clientes llegan a través de las líneas de atención a cargo del área de ventas, pasan por el área de coordinación de ventas para su ajuste y revisión, se transfiere financiera para realizar los pagos respectivos, va al área de gerencia quien se encarga de tomar la decisión de dar inicio al tour para finalmente pasar al área operacional de la empresa. Para

la operación de cada tour también es contratado un tour leader para que lleve a cabo actividades específicas en el lugar establecido.

*Tabla 13* Respuesta a la pregunta 9 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 9. ¿Cuáles son los meses de mayor actividad económica?</b>	
Respuesta Juan	Tenemos gran afluencia de clientes los primeros meses del año donde oferta el aviturismo debido a las condiciones climáticas. En junio-julio y agosto y al finalizar el año también tenemos llegadas de turistas.
Respuesta Camilo	Enero, febrero, marzo, junio, julio y diciembre.
Respuesta Yuliana	Enero, febrero, marzo y a final de año.
Respuesta Laura	Marzo, abril, mayo, noviembre y diciembre.
Respuesta Claudia	Enero, febrero, marzo, junio y julio.
Respuesta Norma	Enero, febrero, marzo, julio y agosto.

Fuente: Elaboración propia

Toda empresa que se desempeña en el sector turístico, tiene temporalidades. En este caso se refiere a las etapas en los que hay mayor o menor llegada de turistas al país. Se concluye que en la empresa The Colombian Project las temporadas altas son las correspondientes a los meses de enero, febrero, marzo, junio, julio, noviembre y diciembre. Los meses de abril, mayo, agosto y octubre

corresponden a temporadas bajas debido a las precipitaciones o lluvias que tiene el país en estas fechas, imposibilitando prestar del servicio de aventura, aviturismo y trekking.

*Tabla 14* Respuesta a la pregunta 10 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 10. ¿Se han presentado dificultades con la prestación del servicio?</b>	
Respuesta Juan	Lo que no hacemos bien aún pero que está en proceso de mejora es: Responder de manera oportuna a las solicitudes de viaje de los clientes, incapacidad para simplificar las cosas, vender en otros mercados, marketing, uso de tecnología, capacitación, presupuestos y proyecciones. Debemos estudiar y analizar bien nuestra cadena de valor para implementar estrategias y actividades que nos permitan mejorar de manera efectiva.
Respuesta Camilo	Si, supongo que es algo normal en toda empresa, pero son cosas que nos han enseñado a ser mejores y a perfeccionar nuestro servicio.
Respuesta Yuliana	No se han presentado dificultades muy grandes o mayores, sin embargo, algunos de los clientes potenciales que ha adquirido la empresa se han quejado del tiempo de espera a la respuesta de cotización de un tour, es bastante dispendioso hacerlo y hemos tardado más de 24 horas en hacerlo.
Respuesta Laura	Fallas de logística, pero muy pequeñas, también quejas de algunos clientes donde esperan que el costeo del tour el cual están interesados sea de un tiempo muy mínimo y la empresa aún realiza cada costeo de forma manual y puede tardar de 24 a 48 horas en hacerlo pues dependemos mucho de respuestas de proveedores.
Respuesta Claudia	Si, como en cualquier empresa. Tenemos todo lo necesario para prestar un buen servicio, pero nuestro trabajo depende de terceras personas, se manejan en tiempo real, en la calle, pero sabemos manejar estas situaciones.
Respuesta Norma	Fallas pequeñas, de logística, pero nada que comprometa la calidad y el servicio de ningún tour.

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los trabajadores de la empresa The Colombian Project han manifestado haber tenido inconvenientes con la prestación del servicio. Analizando las respuestas a la anterior pregunta, se concluye que hay un común denominador en estas respuestas y es la tardanza de contestación al

futuro cliente de la cotización valor total que les costara el tour. El tiempo de respuesta que actualmente maneja la empresa oscila entre 24 a 48 horas, en este tiempo el área o persona encargada debe recoger información del valor por servicio de todos los proveedores nacionales que harán parte del tour, por ejemplo, transporte, hospedaje, tour operadores locales, guías, etc. Al momento de obtener esta información, proceden a sumar dato por dato del costeo para de esta manera poder obtener el valor final.

Los empleados analizan la situación presentada como una oportunidad de mejora, sin embargo, no manifiestan tener una solución pronta a dicho inconveniente. No obstante, el gerente de la empresa declara que para resolver este inconveniente se debe hacer un estudio y análisis de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project, que le permita conocer a profundidad la causa de esta dificultad y las posibles soluciones y acciones determinantes que conlleven a una mejora significativa de este proceso en la empresa.

El análisis de la cadena de valor de la empresa permite la investigación de las actividades estratégicas más relevantes y la táctica que esta debe seguir en sus procesos internos y externos. El objetivo de la cadena de valor es que todas las piezas sumen o, por lo menos, no resten demasiado, encontrando los eslabones de la cadena de valor más débiles y estructurando soluciones contundentes para su mejora.

Además, es importante mencionar que la coordinación de ventas y operaciones señala que la herramienta que la empresa utiliza para realizar el costeo de un tour no es la adecuada para esta actividad, pues su largo proceso y desarrollo hace lento y tardío el resultado final. A continuación, encontraremos imágenes herramienta que The Colombian Project actualmente maneja para la cotización de sus tours:

Figura 3 Herramienta de costeo actual parte 1

Tour Variable Cost Sheet											
Day	Variable Costs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1											
1	TRANSPORT:										
1	TOUR:										
1	GUIDE:										
1	ENTRY:										
1	FOOD: Breakfast										
1	FOOD: Lunch										
1	FOOD: Dinner										
1	FOOD: Snacks										
1	NIGHT 1:										
2											

Nota. Tomado de The Colombian Project, herramienta de cotización de tours.

Figura 4 Herramienta de costeo actual parte 2

13	GUIDE:										
13	ENTRY:										
13	FOOD: Breakfast										
13	FOOD: Lunch										
13	FOOD: Dinner										
13	FOOD: Snacks										
13	NIGHT 13:										
14											
14	TRANSPORT:										
14	TOUR:										
14	GUIDE:										
14	ENTRY:										
14	FOOD: Breakfast										
14	FOOD: Lunch										
14	FOOD: Dinner										
14	FOOD: Snacks										
14	NIGHT 14:										
		Total:	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	N/A	Emergency Contingency: Price fluctuation, failure of service, complaint reimbursement etc (4%):	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		Total:	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		Sale Price									

Nota. Tomado de The Colombian Project, herramienta de cotización de tours.

Figura 5 Herramienta de costo actual parte 3

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
145	Total:	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
146	Emergency/Contingency: Price fluctuation, failure of service, complaint reimbursement etc (4%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
147	<b>Total:</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>Sale Price</b>											
Price per person starting from 4 pax											
		<b>\$ 0</b>		<b>GBP</b>	<b>€0</b>						
		After discount		Selling	Selling +30%			Selling	Selling +30%		
152	2 pax	\$ 0		2 pax	€0	€0		2 pax	USD	\$0	
153	3 pax	\$ 0		3 pax	€0	€0		3 pax	USD	\$0	
154	4 pax	\$ 0		4 pax	€0	€0		4 pax	USD	\$0	
155	5 pax	\$ 0		5 pax	€0	€0		5 pax	USD	\$0	
156	6 pax	\$ 0		6 pax	€0	€0		6 pax	USD	\$0	
157	7 pax	\$ 0		7 pax	€0	€0		7 pax	USD	\$0	
158	8 pax	\$ 0		8 pax	€0	€0		8 pax	USD	\$0	
159	9 pax	\$ 0		9 pax	€0	€0		9 pax	USD	\$0	
160	10 pax	\$ 0		10 pax	€0	€0		10 pax	USD	\$0	
161	11 pax	\$ 0		11 pax	€0	€0		11 pax	USD	\$0	
162	12 pax	\$ 0		12 pax	€0	€0		12 pax	USD	\$0	
					Exch. COP/BP \$ 3.874.00			Exch. COP/USD \$ 2.750.00			
<b>VARIABLE COSTS:</b>			<b>GROSS REVENUE:</b>		<b>NET PROFIT (GR-VC):</b>		<b>DISCOUNT SCHEME</b>		<b>REVENUE AFTER DISCOUNT</b>		<b>NET PRO</b>

Nota. Tomado de The Colombian Project, herramienta de cotización de tours.

Figura 6 Herramienta de costo actual parte 4

	VARIABLE COSTS:		GROSS REVENUE:		NET PROFIT (GR-VC):		DISCOUNT SCHEME		REVENUE AFTER DISCOUNT		NET PRO
			Pounds	Pesos	Pounds	Pesos	Minimum group size: 4 people		Pounds	Pesos	Pounds
170	Accumulated Variable Costs:										
171	# of people - 1	\$ 0									
172	2	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	2 pax	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
173	3	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	3 pax	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
174	4	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	4 pax	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
175	5	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	5 pax(5-6)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
176	6	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	6 pax(5-6)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
177	7	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	7 pax(7-8)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
178	8	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	8 pax(7-8)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
179	9	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	9 pax(9-10)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
180	10	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	10 pax(9-10)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
181	11	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	11 pax(11-12)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
182	12	\$ 0	€0.00	\$ 0	€0.00	\$ 0	12 pax(11-12)	0%	€0.00	\$ 0	€0.00
											<b>€0.00</b>
186	CONTINGENCIES		PESOS	POUNDS							
187	Contingency 3pax		\$ 0	€0.00							
188	Contingency 4pax		\$ 0	€0.00							
189	Contingency 4pax		\$ 0	€0.00							
190	Contingency 5pax		\$ 0	€0.00							
191	Contingency 5pax		\$ 0	€0.00							

Nota. Tomado de The Colombian Project, herramienta de cotización de tours.

Para llenar esta herramienta con la información necesaria, hay que buscar en los correos las cotizaciones con los proveedores de la empresa, si no existe una relación comercial establecida, se procede a hacer el contacto con el proveedor y esperar una respuesta a esta cotización para continuar con el proceso de integración de datos y precios.

*Tabla 15 Respuesta a la pregunta 11 de la entrevista aplicada*

<b>Pregunta 11. ¿Cómo se visiona la empresa dentro de 3 años?</b>	
Respuesta Juan	Queremos duplicar los tours vendidos hasta el momento por año, hablamos de un incremento de 20 tours y un total de 80 personas adicionales por año.
Respuesta Camilo	Se pretende doblar nuestras ventas y nuestros tours, queremos ser el mejor operador turístico de Colombia
Respuesta Yuliana	Ampliando nuestro portafolio de ventas, nuestros destinos y multiplicando las ventas.
Respuesta Laura	Vender el doble de cada año cumplido.
Respuesta Claudia	Ser una de las empresas más reconocidas a nivel latinoamericano. Teníamos buen ritmo de trabajo a principios de 2019 pero por ahora es un poco incierto el futuro.
Respuesta Norma	Entre los mejores operadores de Colombia, vendiendo del doble de cada año cumplido.

Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la empresa The Colombian Project manifiestan tener muy claro el horizonte de la empresa, pues el gerente es muy claro y entusiasta al idealizar el progreso de la empresa de

forma ascendente, mejorando y doblando sus ventas cada año, posicionándose como el tour operador líder en Colombia.

Figura 7 The Colombian Project in 3 years



Nota. Tomado de The Colombian Project strategy meeting, 2020

La anterior imagen muestra la visión de The Colombian Project en 3 años, realizar un incremento en el total de tours al año es su ambición, hablando de un total de 80 tours operados por la empresa y ganancias económicas significativas.

Las siguientes preguntas están relacionadas con el mercado objetivo de la empresa:

Tabla 16 Respuesta a la pregunta 12 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 12. ¿Cuál es el rango de turistas que se maneja en la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Generalmente han sido turistas de clase económica alta, personas pensionadas que tienen la disponibilidad de tiempo y dinero para hacer estos tours, aunque también hemos manejado tours familiares y grupos de jóvenes.
Respuesta Camilo	Turistas de edad adulta, con una buena solvencia económica. También personas entre 30-40 años de edad y en ocasiones grupos familiares, pero siempre mayores a 14 años.

<b>Pregunta 12. ¿Cuál es el rango de turistas que se maneja en la empresa?</b>	
Respuesta Yuliana	40-60 años. Turistas profesionales y pensionados.
Respuesta Laura	Clientes muy exigentes de alto nivel adquisitivo.
Respuesta Claudia	Depende del lugar o la compañía de donde provengan los turistas, tenemos tours de 2-3 personas, pero en REI se manejan tours de hasta 12 personas y todos son turistas de gran poder adquisitivo.
Respuesta Norma	La mayoría de clientes son de edad adulta, de buen nivel económico.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de esta pregunta permite establecer dos características importantes. Los clientes y turistas que visitan Colombia por medio de la empresa, tienen un poder adquisitivo alto. Son personas profesionales o pensionados que tienen una buena afluencia económica que les permite realizar estos tours con la empresa, generalmente este grupo de personas varían entre los 40 a 60 años de edad.

The Colombian Project es un operador turístico para el que es de suma importancia prestar un servicio de alta calidad y satisfacción según lo descrito por sus trabajadores. Esto implica buscar e investigar cuales son los mejores prestadores de servicios turísticos nacionales, quienes a su vez tienen el mismo interés de ofertar calidad en sus servicios, esto hace a su vez, que el valor o costo de total un tour sea alto. Por consiguiente, los trabajadores de la empresa catalogan a sus clientes como personas con un alto poder adquisitivo.

Tabla 17 Respuesta a la pregunta 13 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 13. ¿Cuál es la ruta de proceso para obtener cliente?</b>	
Respuesta Juan	Se reciben sus solicitudes, se conversa y negocia cada detalle específico del tour, se envía cotización y tiempo después procede a operarse.
Respuesta Camilo	En el caso de REI que es un Outdoors grande de Estados Unidos, son ellos los que se encargan de mandar los turistas a Colombia y nosotros acá nos encargamos de todo el tour.
Respuesta Yuliana	Llegan a nosotros por nuestros diferentes canales de comunicación, a partir de una conversación inicial diseñamos un itinerario y luego el cliente decide si le gusta o se hace algunas modificaciones.
Respuesta Laura	Conocer clientes por ruedas de negocios, por contactos personales y por referencias.
Respuesta Claudia	No tengo contacto directo con los clientes.
Respuesta Norma	No tengo contacto con los clientes.

Fuente: Elaboración propia

En base a la respuesta de los trabajadores de la empresa The Colombian Project, se concluye que la empresa cuenta con 3 canales diferentes de ventas. El primero es por medio de la página web, donde habrá una comunicación directa con el área de ventas. En segunda medida pueden obtener información por medio de plataformas interactivas, quienes se encargan de ofertar a la empresa como un tour operador turístico de Colombia de confianza, de esta manera cuando exista una solicitud nos la envían directamente. Y la tercera línea de ventas es por medio de alianzas con operadores de otros países con los cuales ya se tiene un acuerdo comercial.

El área de ventas es el encargado de responder ese primer contacto, de diseñar y personalizar un itinerario acorde a sus gustos y preferencias, luego de este paso, entra el área operacional a establecer los acuerdos comerciales con los proveedores de servicios turísticos nacionales y es quien hará el acompañamiento constante e ininterrumpido durante todo el tour hasta el momento en el que el turista deje el país. Detrás de este proceso se encuentra el área contable quién es el encargado de realizar todos los pagos a proveedores que permita que el tour se realice y el área de gerencia quien supervisa que todo se realice en los tiempos y con los estándares de calidad establecidos.

Las siguientes preguntas tienen correlación a conocer el trabajo que cada trabajador desarrolla en la empresa:

*Tabla 18* Respuesta a la pregunta 14 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 14. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Desde su creación y fundación en el 2014. 7 años aproximadamente.
Respuesta Camilo	Llevo trabajando en The Colombian Project 4 años.
Respuesta Yuliana	3 años.
Respuesta Laura	2 años .
Respuesta Claudia	2 años y medio.

<b>Pregunta 14. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?</b>	
Respuesta Norma	Llevo 4 años trabajando en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de inicio de trabajo en la empresa The Colombia Project por parte de cada uno de los trabajadores es diferente. Todos empezaron a trabajar en diferente momento, sin embargo, todos llevan trabajando más de 2 años. El tiempo de trabajo de cada integrante de la empresa hace referencia al tiempo de experiencia que lleva manejando en el área que le corresponde. La gerencia se ha encargado de capacitar y encaminar a cada persona y proceso que se lleva a cabo en el tour operador.

El conocimiento y experiencia que se adquieren con el pasar de los tours operados han permitido realizar mejoras y establecer un estándar de calidad del servicio prestado, exigiendo a la empresa a buscar siempre lo mejor y más conveniente.

*Tabla 19* Respuesta a la pregunta 15 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 15. ¿Cuáles son tus funciones específicas dentro de la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Me encargo de conducir cada proceso de la empresa. Planificar, dirigir, controlar, coordinar las funciones y actividades de planificación, todas las áreas de la empresa pasan por mi consentimiento y consejo.
Respuesta Camilo	Soy gerente de operaciones, me encargo de toda la parte operacional con unos clientes muy importantes para nosotros, REI. Soy tour leader también.
Respuesta Yuliana	Soy la coordinadora de ventas y operaciones.

<b>Pregunta 15. ¿Cuáles son tus funciones específicas dentro de la empresa?</b>	
Respuesta Laura	Ventas y algo de servicio al cliente.
Respuesta Claudia	Manejo toda la parte de operaciones, contrato los proveedores que se necesitan para estos tours.
Respuesta Norma	Empecé como auxiliar contable y ahora soy la administradora financiera de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La finalidad de esta pregunta es conocer en detalle las funciones de cada empleador de la empresa y su área correspondiente a cargo. Se conoce entonces, que la empresa tiene un líder, representante legal y gerente general, quien es el encargado de dirigir y delegar las funciones en cada área de trabajo de The Colombian Project. Operaciones internacionales, luego de una competencia con otros tours operadores colombianos, se ganó un cliente muy importante de Estados Unidos llamado REI, quien es un operador y tienda multisport muy grande de este país con más de 5000 miembros activos, así en operaciones internacionales están a cargo de toda su parte operativa en Colombia.

Para los demás clientes provenientes de estados unidos, reino unido y en ocasiones de otros países, el área de ventas se encarga de hacer relación con el cliente e ingresar a la empresa el requerimiento o la solicitud, la coordinación de ventas y operaciones se encarga de diseñar los tour hechos a la medida y necesidad de cada cliente, el área operacional se encarga de operar en vivo el tour, cuidando que se cumplan todas la actividades del itinerario con los proveedores locales contratados y finalmente el área financiera se encarga de hacer y recibir todos los pagos alrededor de un tour.

Cabe notar que todas las actividades que la empresa realiza se complementan entre sí y forman a su vez un producto de calidad con altos estándares de satisfacción.

Tabla 20 Respuesta a la pregunta 16 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 16. ¿Qué te costó trabajo hacer y aprender en la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Empezar una empresa desde cero tiene sus exigencias y responsabilidades. Requiere de mucha disciplina y dedicación, de ser exigentes con cada punto, el más mínimo detalle marca la diferencia y estoy muy orgulloso de lo logrado hasta este momento.
Respuesta Camilo	Pienso que no es trabajo aprender nada, fuimos creciendo de a poco, con errores, pero mejorándolos cada día, somos muy exigentes con nuestro trabajo y eso nos ha favorecido notablemente.
Respuesta Yuliana	Aprender todos los destinos y actividades que se pueden hacer en nuestro territorio, ha sido difícil trabajar bajo presión, el diseño de itinerarios al momento de intentar satisfacer las necesidades del cliente.
Respuesta Laura	Realmente no hay nada que me haya costado trabajo, hay cosas técnicas que llevan tiempo, pero todo bien.
Respuesta Claudia	Dure 6 meses aprendiendo a operar los tours, fue un poco duro debido a la cantidad de detalles y actividades, pero ahora todo muy bien.
Respuesta Norma	Nada, todo ha sido interesante y me gusta todo lo que he aprendido a hacer en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores de la empresa The Colombian Project concluyen que han tenido que aprender más acerca del sector turístico, del manejo y operación de una empresa dedicada al turismo y que su proceso de aprendizaje ha sido muy satisfactorio, han ido prosperando con el paso del tiempo y aprendiendo de los errores cometidos.

El Turismo es un área de estudio que no tiene fin, permite trabajar la creatividad y descubrir nuevas formas de negocio, de explotar el potencial en tu territorio y ser independiente laboralmente. Estos algunos de los factores significativos que contribuyen a la motivación de cada empleador para trabajar un operador turístico.

No obstante, no se puede dejar de resaltar que en el área operacional hay un inconveniente constante y repetitivo. El tiempo de respuesta para los clientes a la solicitud de cotización de un tour personalizado no es el adecuado, estos tours varían en un promedio de 24 a 28 horas en ser costeados, se debe a la dependencia de respuesta de los proveedores nacionales al preguntar por un valor específico y a la falta de una herramienta interactiva que permita realizar este ejercicio de manera más eficiente. Esto ha implicado que la respuesta a las solicitudes sea lenta y se manifieste en la inconformidad por parte del futuro cliente.

Tabla 21 Respuesta a la pregunta 17 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 17. ¿Cuál ha sido tu experiencia con los clientes?</b>	
Respuesta Juan	Las solicitudes de los clientes que llegan por medio de la página web las recibo yo, para entablar una comunicación sólida y entender bien sus requerimientos, luego son enviados al área correspondiente. Todos han sido muy buenos clientes, con exigencias muy específicas que hemos sido capaces de cumplir satisfactoriamente.
Respuesta Camilo	He tenido bastante contacto con clientes cuando soy tour leader de un tour, todos han sido amables y muy receptivos a todo lo que les brindamos, son muy exigentes y rigurosos, pero si tomamos en cuenta todos sus requerimientos todo sale muy bien.
Respuesta Yuliana	Satisfactorio, son personas con ganas por conocer el país, son personas exigentes al momento de diseñar el itinerario, de igual manera a la hora de operarlo.
Respuesta Laura	Siempre muy satisfactorio, muy buenas relaciones con los clientes.

<b>Pregunta 17. ¿Cuál ha sido tu experiencia con los clientes?</b>	
Respuesta Claudia	No tengo contacto con los clientes de la empresa.
Respuesta Norma	No tengo contacto directo con los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Se puede inferir de estas respuestas que no todos los trabajadores de la empresa The Colombian Project tienen contacto directo con los clientes. Esta es la razón por la cual algunos de ellos no pueden responder acerca de experiencias los clientes, sin embargo, los empleos que si tienen contacto directo manifiestan tener experiencias positivas y satisfactorias, puesto que son personas mayores de edad que acatan muy bien las recomendaciones brindadas y son muy receptivos al momento de seguir instrucciones.

Los clientes son una fuente de información muy valiosa que permite a las empresas mejorar y crecer. Cuando los clientes están satisfechos con el producto o servicio recibido, la empresa puede contar con los datos necesarios convertirse en el mejor del mercado y obtener ideas para mejorar el servicio.

Tabla 22 Respuesta a la pregunta 18 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 18. ¿Cuáles son tus experiencias positivas y negativas dentro de la empresa?</b>	
Respuesta Juan	No son experiencias negativas, son oportunidades de mejora. En ese caso podemos hablar de un positivismo del 90 % podría decir, luego llegan los inconvenientes en donde decidimos actuar de una manera oportuna para aprender de cada proceso.

<b>Pregunta 18. ¿Cuáles son tus experiencias positivas y negativas dentro de la empresa?</b>	
Respuesta Camilo	Me gusta trabajar en el campo que estudie, la empresa me ha permitido crecer laboralmente muy significativamente.
Respuesta Yuliana	De mi parte ha sido muy positiva, he aprendido mucho de mi país y de todo lo que se puede ofrecer en Colombia.
Respuesta Laura	Positivas, me gusta trabajar a mi tiempo en mis espacios.
Respuesta Claudia	Positivas, me han enseñado laboralmente y personalmente mucho.
Respuesta Norma	Todo positivo, he aprendido mucho de la empresa, sobre todo de turismo que es un campo totalmente nuevo para mí.

Fuente: Elaboración propia

La característica principal de cada una de las respuestas a esta pregunta es resaltar que sus experiencias dentro de la empresa son todas positivas. Manifiestan haber aprendido el manejo de un operador turístico y adquirido experiencia en el mercado. Colombia es un país que cuenta con alta riqueza natural, cultural, con grandes parques nacionales, maravillas arquitectónicas y costumbres y tradiciones entre otros, lo que ha permitido a los integrantes de la empresa conocer todo lo que el país tiene por ofertar y por explotar en la industria turística. La empresa cuenta con 3 personas dentro de su equipo de trabajo que han realizado estudios y maestrías relacionadas con el turismo, esto ha concedido crear una ventaja y oportunidad de desarrollar productos turísticos de calidad.

También resaltan la oportunidad de trabajar desde cualquier ciudad del país, pues la empresa se maneja de manera virtual, lo que les permite la realización de más metas personales.

Se puede concluir que la empresa cuenta con un clima organizacional placentero, con un ambiente laboral adecuado que está directamente relacionado con la motivación de los trabajadores y su desempeño laboral.

*Tabla 23* Respuesta a la pregunta 19 de la entrevista aplicada

<b>Pregunta 19. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción trabajando en la empresa?</b>	
Respuesta Juan	Excelente. Tenemos un equipo muy capacitado y preparado para tener la empresa funcionando de manera satisfactoria. Todos estamos en muy buenos procesos de crecimiento laboral y personal.
Respuesta Camilo	Estoy contento, crecí con TCP y ayudé a su formación, es una empresa con muy alto potencial
Respuesta Yuliana	Muy satisfactorio, estoy en la empresa desde casi sus inicios y he crecido mucho laboralmente, es un sector muy prometedor y una empresa crece cada vez más.
Respuesta Laura	Alta, espero un salario más acorde con mi experiencia, mi edad y mis resultados.
Respuesta Claudia	Súper chévere, la empresa ha crecido exponencialmente, tenemos contrataos demasiados buenos con clientes extranjeros y operadores muy buenas.
Respuesta Norma	Muy satisfactorio, he aprendido mucho de organización, posibilidad de trabajar desde casa.

Fuente: Elaboración propia

Todos los trabajadores de la empresa The Colombian Project presentan tener un grado de satisfacción bastante alto respecto a sus posiciones y puestos de trabajo. Agradecen la posibilidad

de realizar sus labores de la empresa desde la comodidad de sus hogares, lo cual ha permitido explotar sus capacidades intelectuales en un ambiente de trabajo cómodo. El crecimiento de la empresa ha sido también un factor de satisfacción puesto que el futuro es prometedor dentro de la misma.

### **Conclusión del capítulo**

Después de haber realizado las entrevistas y analizar cada una de sus respuestas por parte de los trabajadores de la empresa, surgen grandes conclusiones como las que se presentan a continuación:

1. THE COLOMBIAN PROJECT es un operador turístico especializado en ofrecer experiencias innovadoras al mercado. Su objetivo es proveer experiencias de vanguardia con estándares de servicio según las especificaciones de los clientes.

THE COLOMBIAN PROJECT ofrece a los viajeros lugares con riquezas naturales y culturales con el propósito de cambiar la percepción de Colombia, viajando de manera responsable con personas que están comprometidas en garantizar que la visita en sí, ayudará a la conservación de la naturaleza, brindando un viaje responsable y sostenible en las áreas protegidas que se incluyen dentro de las experiencias.

La empresa está especializada en tours de naturaleza, aventura e historia, ofrecen experiencias como:

- Caminatas en las 3 grandes Cordilleras Andinas de Colombia.
- Caminatas de varios días en el páramo místico colombiano, entre volcanes y lagos y bosques.
- Cenas en locales Bogotanos y Cartageneros, disfrutando de diferentes actividades de la localidad.

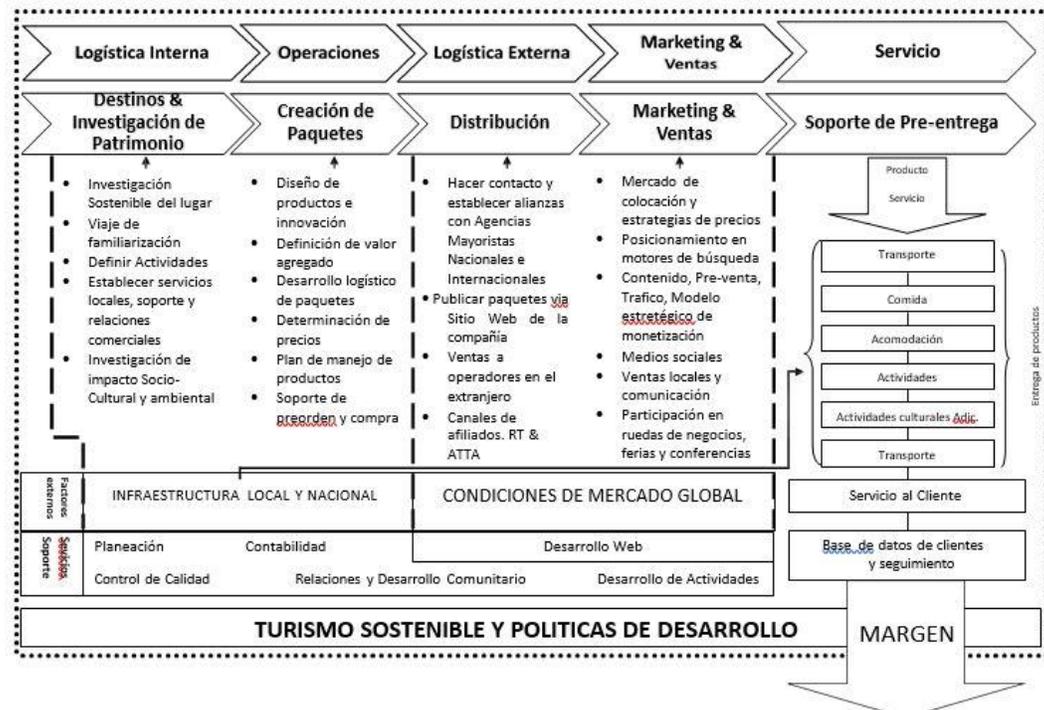
- Aprender artesanías con grupos indígenas locales en la región amazónica de Colombia.
- Observación de fauna y observación de aves.
- Excursiones históricas y arqueológicas dirigidas por expertos.

Su sede principal está localizada en la ciudad de Cali, Colombia, pero cuenta con diferentes puntos en el país donde se encuentran los expertos y operadores de los tours que adquieren los turistas que llegan del exterior, esto con el fin de que las personas encargadas de dirigir las experiencias sean totalmente conocedoras del territorio.

2. Se debe tener presente que, en el anteproyecto de este documento se planteó como objetivo la caracterización y análisis de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project. Al realizar el cuestionario que se diseñó con el fin de conocer a profundidad la empresa, el momento que hubo lugar a la entrevista con el gerente, este manifiesta conocer y entender el concepto de cadena de valor, la cual le ha permitido establecer la planificación estratégica de la misma, analizando y estudiando el conjunto de actividades que realizan dentro de la empresa y de esta manera obtener la mayor cantidad de ventajas competitivas como sea posible.

Esta cadena de valor está representada de la siguiente manera:

Figura 8 Cadena de Valor de la Empresa The Colombian Project



Nota. Tomado de The Colombian Project.

La figura nos muestra la cadena de valor que la empresa The Colombian Project ha aplicado a través de los años de funcionamiento dentro del país, donde se conoce los siguientes términos:

**Logística interna:** Comprende la recepción, almacenamiento y redistribución de las materias primas necesarias para elaborar productos. Cuando hay mayor eficiencia de logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

**Operaciones:** Consta del procesamiento de las materias para transformarlas en el producto final. Mientras más eficientes sean las operaciones más dinero puede ahorrar la empresa, influyendo en el valor agregado del resultado final.

**Logística externa:** Este abarca desde el almacenamiento de los productos terminados hasta la distribución del producto. En esta fase el producto sale de producción y se distribuye a mayoristas, distribuidores o consumidor final.

**Marketing y ventas:** Actividades mediante las cuales se da a conocer el producto. En esta fase se debe tener cuidado con los gastos de publicidad, como parte fundamental e impulsadora de las ventas.

**Servicio:** Incluye la postventa o servicio de mantenimiento, realza el valor del producto, a través de garantías.

**Destinos, investigación y patrimonio:** Aquí se investigan y se definen los lugares que se van a ofertar por la empresa, definiendo las actividades que se pueden realizar en este, los servicios que presta, las culturas del lugar y se busca los proveedores locales.

**Creación de paquetes:** Se diseña el producto o el tour a ofertar, se realiza el acuerdo comercial con los proveedores, se desarrolla el plan logístico del tour, se determina los precios, y se hace el seguimiento post entrega y de compra.

**Distribución:** Publicación de paquetes mediante la web de la empresa, alianzas comerciales con agencias mayoristas, ventas a operadores en el extranjero, establecer canales aliados como ATTA.

**Marketing y ventas:** Buscar el posicionamiento en motores de búsqueda, medios sociales, ventas, participación en ruedas de negocios, ferias y conferencias.

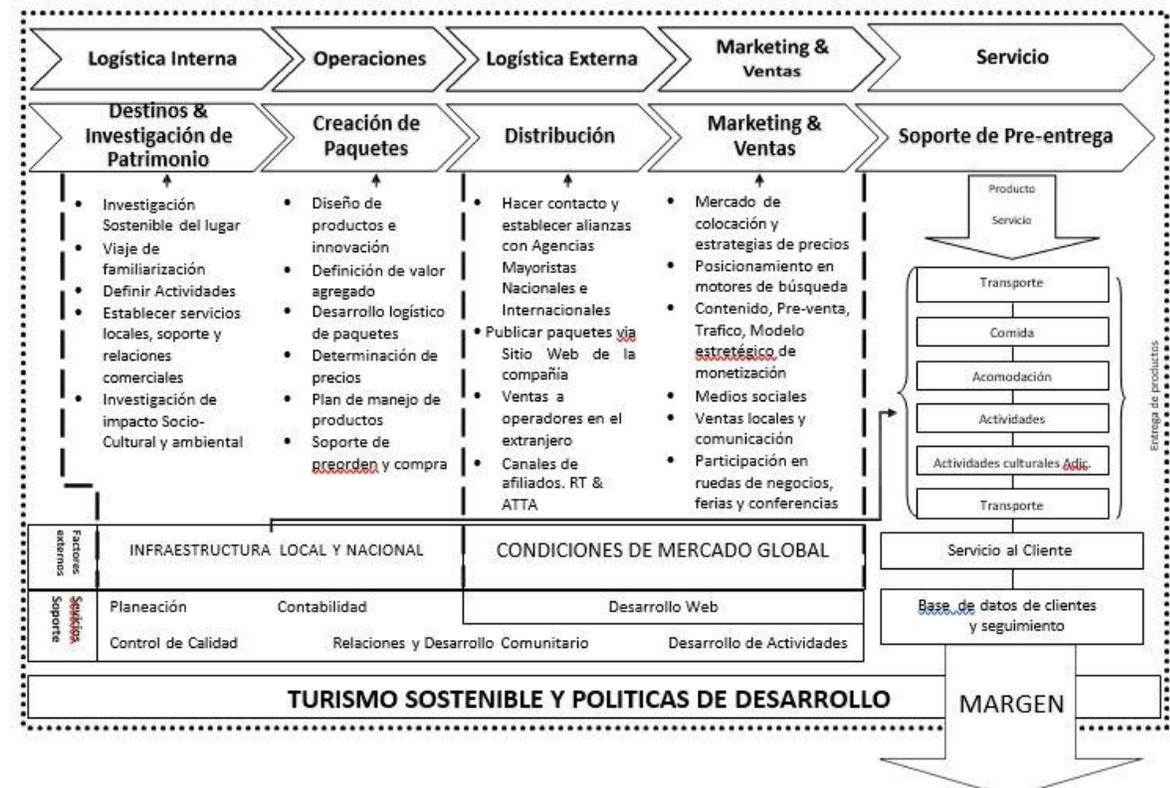
**Soporte de preentrega:** Aquí se hace el análisis final para el soporte de entrega del producto o servicio, verificando que se cumplan con los requisitos de los clientes, y que los proveedores cumplan con los acuerdos comerciales, garantizando un producto 100 % satisfactorio.

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis de la cadena de valor de la empresa THE COLOMBIAN PROJECT.

Según los resultados que se obtuvieron en el capítulo 1, se reitera que The Colombian Project cuenta con una cadena de valor. Esta información fue suministrada por el señor Juan Ortiz, gerente general de la empresa. Teniendo claro esto a continuación se procede a hacer un análisis minucioso de los componentes y eslabones de la cadena de valor. Para ello se retoma la figura 8.

Figura 9 Cadena de Valor de la Empresa The Colombian Project



Nota. Tomado de The Colombian Project.

Tal como se observa en la figura, la empresa The Colombian Project conceptualmente responde a los elementos que plantea el señor Michael Porter. Puesto que en ella se identifican componentes como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. A lo largo de

este capítulo se describe como concibe y desarrolla The Colombian Project cada uno de esos eslabones.

## **2.1.Descripción de eslabones**

### **2.1.1. Actividades primarias:**

Según Porter (1985), las actividades primarias son logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicio. Estas están relacionadas con lo fundamental, es decir, con todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo la elaboración del producto y/o prestación del servicio; y que este finalmente llegue al cliente. Según lo expuesto la empresa The Colombian Project maneja exactamente los mismos componentes o eslabones, solo que realiza algunos ajustes en la forma de nombrarlos:

*Tabla 24 Comparación de eslabones de Porter y la empresa The Colombian Project*

<b>Conceptos según Porter</b>	<b>Como lo maneja The Colombian Project</b>
Logística interna	Destinos e investigación de patrimonio
Operaciones	Creación de paquetes
Logística Externa	Distribución
Marketing y ventas	Marketing y ventas
Servicio	Soporte de pre - entrega

Fuente: Elaboración propia

Se entiende entonces que el eslabón de Logística Interna es para la empresa “Destinos e Investigación de Patrimonio”. Operaciones corresponde a “Creación de Paquetes”. Logística

externa se conoce como “Distribución”. El eslabón de Marketing y Ventas mantiene su nombre y finalmente Servicio se conoce como “Soporte de Pre – Entrega”.

A continuación, se describe el funcionamiento de cada una de las actividades primarias.

#### **2.1.1.1. Destinos e Investigación de Patrimonio:**

Este eslabón es liderado por la gerencia general, sin embargo, también hay puntos de apoyo por los trabajadores de la empresa y retroalimentación de parte de los clientes. Los propósitos de esta actividad primaria, en primer lugar, es determinar si los lugares potenciales para llevar a cabo el servicio, cumplen o no con los requisitos mínimos para satisfacer las necesidades, expectativas de los clientes y los estándares de calidad de la empresa. En segundo lugar, es verificar si los destinos tienen políticas sobre capacidad de carga, cuidados ambientales y de esta manera ser responsables ambientalmente.

Para ello es necesario que se realicen 5 actividades las cuales se describen a continuación:

Figura 10 Eslabón de Destinos e Investigación de Patrimonio de la empresa The Colombian Project



Fuente: Elaboración propia

1. **Investigación sostenible del lugar:** Esta actividad se refiere al momento en donde la empresa desarrolla una investigación de los destinos. Se recurre a medios electrónicos y medios de conexión que permitan determinar la sostenibilidad de un lugar. La empresa busca la satisfacción de sus requerimientos sin comprometer la capacidad de un destino.
2. **Viaje de Familiarización:** En esta actividad la empresa The Colombian Project realiza viajes que le permiten conocer más a fondo la investigación realizada anteriormente del destino que se desea ofertar, con el fin de reconocer los tours operadores locales y las actividades que se pueden realizar y que le pueda interesar al cliente.

- 3. Definición de actividades:** Después de realizar el viaje de familiarización, de recolectar toda la información de interés para la empresa, se procede a realizar la definición de actividades, es decir, de establecer cuales son todas aquellas actividades que oferta el lugar y que pueden ser incluidas en nuestros registros para su uso futuro. Estas actividades se fijan con el fin de ofrecerle al cliente algo más allá que solo un viaje y que pueda disfrutar del destino más a fondo.
- 4. Establecimiento de servicios locales y relaciones comerciales:** Para la empresa es importante realizar acuerdos comerciales que le permitan brindar un servicio de calidad. El compromiso por parte y parte de las empresas es de vital importancia para la satisfacción de ambas partes. Aquí establecen políticas de flexibilidad, políticas de cancelación y las políticas de pagos.
- 5. Investigación de impacto socio – cultural y ambiental:** The Colombian Project busca obtener información adicional del destino en temas socioculturales y ambientales. Es interés de la empresa que sus clientes cuenten con la información completa del lugar al que se llevara al cliente, las comunidades que visita y su cultura, para de esta manera generar el menos impacto negativo posible y no irrumpir el ambiente local de la comunidad.

Fortalezas:

- La empresa The Colombian Project cuenta con un gerente general y co fundador, quien, debido a sus experiencias y viajes, cuenta con un amplio conocimiento acerca de los destinos y patrimonios que tiene Colombia. Gracias a estos conocimientos la empresa ha logrado establecer acuerdos comerciales con los proveedores de interés que hay en el lugar, facilitando el manejo de este eslabón de la cadena de valor con el paso del tiempo.

- Una clara fortaleza de este eslabón es la realización de los viajes de familiarización. Este permite garantizar la veracidad de lo que se está ofertando desde la empresa y permite a los trabajadores transmitir con seguridad el tour ofertado.

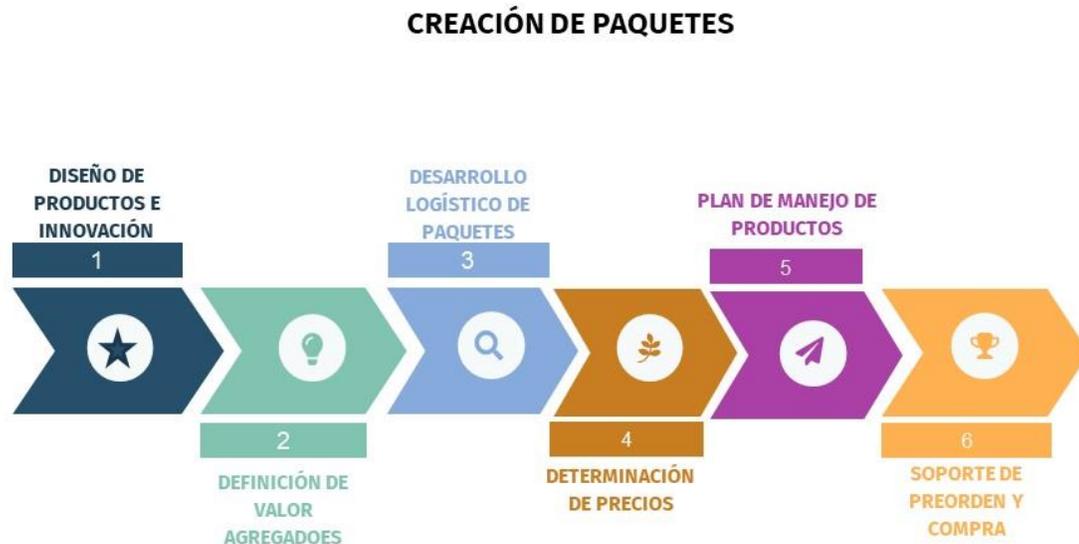
Debilidades:

- La empresa The Colombian Project no cuenta con un área específica que se encargue de una investigación constante o semestral que brinde informes o resultados acerca de los nuevos y posibles destinos o proveedores para ofertar a pesar de que es una actividad que la empresa considera importante. Sin embargo, esta no es una actividad que signifique o haya significado problemas o riesgo para la empresa.

#### **2.1.1.2.Creación de paquetes:**

En este eslabón está involucrado el área de ventas y operaciones y consultante de ventas; ellos buscan entender y satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a lo que busca el turista en su viaje, qué anhela conocer, qué actividad desea realizar. El valor agregado de la empresa The Colombian Project es ofrecerles a los clientes tours personalizados, es decir, la posibilidad de diseñar y cambiar lo ofertado por la empresa que se ajuste a medida y deseo del mismo. Los proveedores juegan un papel fundamental para el desarrollo de esta actividad, ya que, al necesitar la información de tarifas al momento de ofrecer el destino, es necesario obtener respuestas inmediatas o a corto plazo para así poder llegar a una determinación de precios y dar una información clara al cliente. Concretando de esta manera la venta y estableciendo un soporte de pre – orden. Es el área de ventas quien se encarga de la culminación este proceso para proceder a enviarlo al área operacional.

Figura 11 Eslabón de Creación de Paquetes de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project.



Fuente: Elaboración propia

1. **Diseño de productos e innovación:** En esta actividad se diseña el producto. Está liderada por el área de coordinación de ventas y operaciones, quien se encarga de analizar la solicitud del cliente. En ella que se especifica sus requerimientos. Luego se procede a diseñar el paquete turístico y finalmente se valida el tour diseñado con el cliente quien aprueba o decide modificar algunos ítems del itinerario para establecer el acuerdo final.
2. **Definición de valor agregado:** El valor agregado de la empresa es la personalización del tour de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Este tiene la oportunidad de escoger a su gusto y preferencia los lugares que desea visitar dentro del país, en qué

- hoteles desea hospedarse, qué tipo de transporte desea utilizar, el tipo de restaurante que prefiera, las actividades de su gusto y el número de días que quiera para el tour.
3. **Desarrollo logístico de paquetes:** Aquí se garantiza que en un tour en vivo realice todas las actividades que satisfaga los requerimientos del turista. Empezando por el recibimiento de los clientes por parte del tour líder, este está con el cliente durante todo el tour, verificando que se lleve a cabo el itinerario en su totalidad, respetando las actividades, los horarios, las indicaciones y resolviendo cualquier inconveniente que se deba presentar. El líder de operaciones esta en continuo contacto durante el tour en vivo con el tour líder y con los proveedores contratados asegurándose de igual manera el cumplimiento de lo establecido.
  4. **Determinación de precios:** Una vez realizada la cotización con todos los proveedores que participan en un tour, la empresa determina un valor para cada uno de los paquetes. Cada cliente desea algo distinto, por esta razón se debe determinar el precio basado en la duración del tour, los hoteles, tour operadores locales y actividades escogidas, para así, finalmente dar un valor exacto al cliente. Entonces, el precio, es el resultado final de la sumatoria de los diferentes cobros que hacen todos los proveedores participantes del tour y un porcentaje de utilidad que gana la empresa.
  5. **Plan de manejo de productos:** Consiste en la personalización de cada tour demandado por el cliente. Cada venta corresponde a un proyecto distinto para The Colombian Project.
  6. **SopORTE de pre orden y compra:** Es el documento que el cliente recibe por parte de la empresa al finalizar el acuerdo de compra. En este se describe todo lo relacionado con

el tour: las fechas exactas de inicio, duración y finalización del tour. Precios y actividades, recomendaciones y el contrato.

Debilidades:

- Es en la actividad “determinación de precios”, donde la empresa The Colombian Project tiene una de sus más grandes debilidades, ya que no cuentan con una herramienta o un software que les permita realizar este procedimiento en un tiempo estándar. Para determinar el precio final de un tour o un itinerario, el área de ventas debe entrar en un proceso dispendioso de requerimiento de tarifas y disponibilidad a sus proveedores, dependiendo de esta manera, del tiempo de respuesta de terceros para dar respuesta oportuna a los clientes. Según las entrevistas realizadas, los trabajadores manifiestan tener un tiempo de respuesta en promedio de 24 a 48 horas. Mientras que la competencia manifiesta tenerlo de 1 a 2 horas. Esto representa una desventaja frente a los demás tours operadores.

Fortalezas:

- El valor agregado que la empresa The Colombia Project ofrece a sus clientes es la personalización de sus productos. La oportunidad de que el cliente pueda interferir en la creación del paquete o tour que le brinde la confianza de disfrutar lo que el mismo escogió garantiza la satisfacción completa de el mismo.

### **2.1.1.3.Distribución:**

Dentro de la distribución se realizan actividades como el contacto y alianzas con agencias mayoristas nacionales e internacionales, la venta a operadores en el extranjero y el establecimiento

de canales afiliados; se encabeza esta actividad con la gerencia y se apoya con el coordinador de operaciones internacionales y de la coordinadora de operaciones y ventas.

La empresa cuenta con 3 canales de distribución, donde llegan todas las solicitudes de los clientes. La primera son las solicitudes directas, que son todas aquellas solicitudes que llegan a través de la página web, es decir donde el cliente se comunica directamente con el consultor de ventas de la empresa. El segundo canal por el cual puede llegar solicitudes a la empresa es por tour operadores internacionales, estas son empresas turísticas en el exterior que se encargan de hacer el contacto directo con el cliente, de esta forma ese tour operador internacional contacta The Colombian Project con el fin de que este opere el tour ofertado en Colombia a esos clientes. Y el tercer canal de distribución son las plataformas de búsqueda. Por el momento la empresa trabaja con 2 de ellas, kim kim y Bookmundi. Estas plataformas sirven como puentes con los clientes y los tours operadores, ellos ofrecen los servicios en su página web y esta misma plataforma reparte las solicitudes que llegan a su página entre todos los aliados o inscritos en su plataforma.

Las alianzas comerciales nacionales e internacionales que la empresa ha establecido con tour operadores han sido estratégicamente obtenidos mediante ruedas de negocios, clústeres turísticos y por referencias personales. La empresa también ha realizado Fam trips con personas representantes de tour operadores extranjeros, mostrando la calidad, capacidad y excelente servicio con que The Colombian Project puede operar, obteniendo de esta manera alianzas comerciales significativas.

Figura 12 Eslabón de Distribución de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project



- 1. Alianzas agencias mayoristas nacionales e internacionales:** estas alianzas se han realizado en ruedas de negocio, vitrinas turísticas, entre otras. Se ha buscado realizar convenios que beneficien la calidad de lo que The Colombian Project ofrece a sus clientes.
- 2. Publicar paquetes vía sitio web de la compañía:** En la página no se publican paquetes como tal, sino que se ofrece las diferentes actividades que puede ofertar los diferentes destinos, es un breve abrebocas de los lugares que la empresa ofrece con todo lo que tiene para realizar, ayudando a que el cliente tenga una idea del destino por el cual se encuentra interesado.
- 3. Ventas a operadoras en el extranjero:** Esta actividad tiene como finalidad realizar acuerdos comerciales con grandes tour operadores del extranjero, para que por medio de The Colombian Project, el cliente pueda disfrutar de Colombia y toda su riqueza natural y cultural. Actualmente existe un tour

operador aliado llamado REI de Estados Unidos, quien es el cliente más importante para la empresa.

- 4. Canales afiliados ATTA:** ATTA es una organización privada y global que se dedica a unificar, conectar, promover y ayudar responsablemente el mercado de la industria y turismo de aventura. La empresa también está aliada a USTUA, quién se crea con el objetivo de unificar el turismo en Estados Unidos, defendiendo los intereses de los viajeros y representando los intereses de los operadores. En Colombia la empresa hace parte de ACOTUR, una asociación que trabaja por el desarrollo y la promoción del turismo responsable en Colombia.

Fortalezas:

- La empresa The Colombian Project cuenta con el respaldo de alianzas comerciales con tour operadores nacionales e internacionales que permiten la venta y realización de tours en el territorio colombiano.

#### **2.1.1.4. Marketing y Ventas:**

El marketing implica la promoción del servicio y el producto ofrecido en la empresa a través de publicidad y el establecimiento de un precio competitivo. La empresa The Colombian Project a través de sus años de operación ha logrado forjar y fortalecer alianzas comerciales con operadores nacionales e internacionales, ha participado en ruedas de prensa, ferias y conferencias nacionales e internacionales. De esta manera una de sus principales estrategias de marketing ha sido el B2B, es decir, business to business, que se enfoca en ayudar a empresas que venden a otras empresas a dar a conocer sus productos y servicios, atraer más clientes y, finalmente, vender más. El marketing

business to business se encargaría de crear, entregar y comunicar el producto o servicio a un cliente empresa, no a un consumidor final.

Otra manera que es usada en la empresa es la voz a voz, cuando un cliente al final de su tour manifiesta tener una satisfacción entera del servicio prestado y retorna a su lugar de vivienda, este llega a contar su experiencia y a recomendar a su círculo más cercano el tour operador con quién realizó el tour.

Esta es una actividad al que The Colombian Project aún no ha destinado recurso económico para el fortalecimiento de sus páginas o redes sociales, tampoco existe en la empresa alguna persona o área encargada de esta actividad. Por el momento a las redes sociales y la página web de la empresa no se les dedica tiempo para promover ni promocionar el tour operador y sus actividades y está a cargo y manejo del gerente general.

Figura 13 Eslabón de Marketing y Ventas de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project



Fuente: Elaboración propia

- 1. Posicionamiento en motores de búsqueda:** Esta es una actividad al que la empresa no ha establecido una inversión, ni estrategia que le permita a The Colombian Project encabezar la lista de opciones de tour operadores cuando un usuario busca en internet tours en Colombia.
- 2. Contenido, preventa, modelo estratégico de monetización:** La estrategia de negocio de la empresa responde a la satisfacción de las necesidades de recreación y ocio de todas las personas con características como: Pertenecer al mercado extranjero de habla inglesa y que tengan ingresos salariales altos que les permitan pagar un tour por medio de The Colombian Project.

- 3. Medios sociales.** Una de las estrategias con mayor auge de acogida por el mundo entero es la promoción a través de las redes sociales, sin embargo, la empresa no tiene una persona o área encargada de realizar esta actividad o actualizar contenidos en los medios sociales.
- 4. Ventas locales y comunicación.** Las ventas locales son un mercado atractivo, razón por la cual es una actividad considerada dentro de la cadena de valor de la empresa. Sin embargo, hasta el momento no hay interés en realizar ventas locales, vender a colombianos no es considerado por la empresa.
- 5. Participación en ruedas de negocios, ferias y conferencias:** La empresa a través de su participación en ruedas de prensa, ferias y conferencias nacionales e internacionales ha generado alianzas de marketing para darse a conocer internacionalmente y así los clientes sepan el punto diferenciador que tiene la empresa en sus servicios.

Debilidades:

- Para poder obtener un posicionamiento en los motores de búsqueda y que de esta manera la página web y las redes sociales de la empresa salgan al principio o en el top cuando un cliente este buscando información en las redes, The Colombian Project debe asignar un área de marketing y ventas que permita desarrollar mejores estrategias de marketing permitiendo a la empresa ser reconocida en las redes.

#### **2.1.1.5. Soporte de pre entrega:**

La actividad final de la cadena de valor para la empresa The Colombian Project es el soporte de pre – entrega, la cual cubre muchas áreas que van desde el transporte para el cliente, hasta una base de datos de clientes cumpliendo con actividades como transporte, comida, acomodación,

actividades. El objetivo de esta área es garantizar la satisfacción del cliente durante y después de tour para así conseguir su fidelización.

Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de valor proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del servicio que ofrece la empresa. Para la ejecución de todas estas actividades el área operacional de la empresa debe nuevamente realizar acciones de comunicación con todos y cada uno de los proveedores con los que se tenga relación en el lugar y fijar las fechas solicitantes para su respectivo pre bloqueo, además, deben llegar a un acuerdo de pago conveniente y sus políticas de cancelación flexibles.

Para el seguimiento final de nuestros clientes, conocer su satisfacción con el servicio realizado y las recomendaciones que quieran brindar, las plataformas por las cuales se vendió el producto tienen la opción de agregar un comentario por parte del usuario, sin embargo, no es utilizado por todos los clientes. Pero cuando estos últimos suben una fotografía a sus redes sociales compartiendo su experiencia, la empresa se ha dado cuenta de su satisfacción y ha notado desde este punto la importancia de la interacción y de la inversión que debe hacerse a estas redes.

Figura 14 Eslabón de Soporte de Pre Entrega de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project



Fuente: Elaboración propia

- 1. Transporte:** Este es el servicio que el cliente utiliza para su desplazamiento el tour. Existen diferentes medios de transporte que el cliente puede escoger, buscando comodidad y calidad.
- 2. Comida:** La empresa da a conocer la riqueza gastronómica de cada destino para que el cliente disfrute este tema tan importante dentro de su viaje. Acogiéndose a lo establecido por cada turista, sus preferencias y sus condiciones o alergias.
- 3. Acomodación:** Respecto a las necesidades del cliente frente a la acomodación en el destino, se realiza un estudio previo donde disfruten de una excelente zona de descanso después de las actividades realizadas, The Colombian Project trabaja con cadenas

hoteleras de lujo, pero colombianas, buscando realzar hoteles coloniales, amigables con el medio ambiente y que tengan una identidad propia.

4. **Actividades:** Es todo lo que el cliente desea realizar durante su viaje, lo que la empresa The Colombian Project le ofreció en el momento de la pre-orden para así satisfacer las necesidades.
5. **Servicio al cliente:** La empresa a través del tour operadores, busca siempre estar atento frente a las necesidades del cliente durante su estadía en el destino. Conocer el grado de satisfacción de cada turista frente al tour vivido es un ejercicio de retroalimentación que le permite a la empresa corregir errores no forzados dentro de sus operaciones y la oportunidad de elevar las fortalezas que el cliente encuentre.
6. **Bases de datos de clientes y seguimiento:** la empresa The Colombian Project realiza una base de datos con los clientes que han adquirido sus servicios para así conocer todas las opiniones que tienen sobre sus viajes con la empresa, así, retroalimentarse y poder seguir ofreciendo cada día mejores productos.

Fortalezas:

- Gracias a los convenios realizados con los proveedores de servicios turísticos y la empresa The Colombian Project, la ejecución de las actividades necesarias para prestar un buen servicio a sus clientes tienen una satisfacción alta por parte de la empresa. El área encargada de este eslabón en la cadena de valor ha realizado un buen trabajo.

### 2.1.2. Actividades secundarias

Son actividades distintas que cumplen diferentes tareas dentro de la empresa, brindando apoyo a las actividades primarias y que son primordiales para obtener un buen resultado para el cliente.

### 2.1.2.1. Factores externos

Figura 15 Eslabón de Factores Externos de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project



Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.2.1.1. Infraestructura local y nacional:

Esta actividad secundaria es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

Es la base material de una sociedad y la que determinará la estructura social, el desarrollo y el cambio social de la misma, incluyéndose en estos niveles las fuerzas productivas y las relaciones de producción que en la misma se dan; depende lo que se conoce como superestructura, que es el conjunto de elementos de la vida social, entre ellos: la religión, la ciencia, la moral, el arte, el derecho, la filosofía y las instituciones políticas y jurídicas.

La infraestructura que presente una sociedad determinada despliega un rol fundamental en lo que respecta al desarrollo y cambio social de la misma, porque cuando cambia la infraestructura, ineludiblemente, cambia la sociedad en su conjunto, las relaciones de poder, las instituciones y obviamente también los elementos de la superestructura.

Una infraestructura también es importante, porque como mencionamos, a la misma, la componen los medios de producción, tanto los recursos naturales como los medios técnicos y las fuerzas de trabajo, los cuales unidos conforman las fuerzas productivas.

1. **Condiciones de mercado global:** Tal y como establece la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo es considerado como uno de los sectores económicos más importantes para la economía mundial que:

- ✓ Genera más de 75 millones de puestos de trabajo directos en todo el mundo.

Ofrece una vía de acceso rápido al mundo del trabajo, en especial para los jóvenes y las mujeres de comunidades urbanas y rurales.

- ✓ Es responsable de una parte relativamente baja (5%) de las emisiones de CO<sub>2</sub> y es un sector bien posicionado y comprometido para reducir progresivamente sus emisiones.
- ✓ La competitividad de un destino turístico hace referencia a “su capacidad para crear e integrar productos con valor añadido, que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000).
- ✓ La búsqueda de la calidad y de la excelencia, hasta ahora factores clave en la competitividad de los destinos, se quedan cortas en un sector globalizado, que presenta su oferta de forma digital.

Dicho de otro modo, ya no sólo basta con prestar un buen servicio o producto, sino que además hay que saber cómo presentarlo a un cliente determinado, a través de qué canales y en qué momento hacerlo para ser más efectivos.

La sociedad de la información es un nuevo sistema tecnológico, económico y social, en el que la generación, el proceso y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de productividad y poder. La nueva economía de la información, global y en red, exigía una nueva lógica organizativa de las empresas.

#### 2.1.2.1.2. Servicios soporte

Figura 16 Eslabón de Servicios de Soporte de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project



Fuente: Elaboración propia.

2. **Planeación:** esta actividad secundaria es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, la empresa se

fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberá escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

3. **Control de calidad:** El enfoque de gestión de la calidad se inicia en la década de los 50. Entonces contemplaron un concepto de calidad dirigido a lograr que sus productos cumplieren las especificaciones marcadas (peso, duración, resistencia, rapidez). Realizaban controles periódicos para evitar que productos defectuosos saliesen al mercado. Gradualmente, las empresas se dieron cuenta de que eran más competitivas si aprendían a no cometer errores, desarrollando sistemas que les permitiesen asegurar la calidad de sus productos.

Para lograr la calidad es imprescindible orientar toda la empresa hacia la satisfacción del cliente. Quien, a fin de cuentas, es quien evalúa el servicio y decide si pagará por ello. Así, el concepto moderno de calidad, se basa principalmente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

De este concepto actual, en el Sector Turístico, se puede deducir:

- ✓ Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio.
- ✓ Los clientes basan su criterio en las expectativas en el servicio.

- ✓ El precio debe ajustarse al valor real que el servicio aporta al cliente.

La empresa THE COLOMBIANPROJECT maneja la calidad atractiva que se refiere a los aspectos que van más allá de lo esperado y que lo sorprenden. Si no se cumplen no se defrauda, porque no se esperan. Pero si se cumplen refuerza la satisfacción del cliente. El nivel de calidad que perciba el cliente, dependerá de las expectativas que se forme sobre el servicio contratado.

4. **Relaciones y desarrollo comunitario:** esta actividad es el proceso dirigido a incrementar la fortaleza y la eficacia de las comunidades, a fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y la participación de estos en las decisiones que les proporcionen un mayor control sobre sus vidas a largo plazo. No se limita a la mitigación de los efectos sociales, sino que se centra en el fortalecimiento de la viabilidad de las comunidades. En esencia, trabaja para crear beneficios locales para la ciudadanía más allá del ciclo de vida de la operación turística.

Con frecuencia, los legados más sostenibles y beneficiosos de los programas de desarrollo comunitario son aquellos que respaldan el fomento de las capacidades y aptitudes de la población local a través de la formación, el empleo y la educación. Beneficios que convierten los activos turísticos, a saber, el capital en forma de recursos naturales que se tienen dentro de los atractivos turísticos, y además, en otros activos locales, conocidos como capital social, económico y medioambiental sostenible.

5. **Desarrollo web** Desarrollo web significa construir y mantener el web, permite que una web tenga una apariencia impecable, un funcionamiento rápido y un buen desempeño para permitir la mejor experiencia de usuario.

En la empresa The Colombian Project el desarrollo web ha estado a cargo de la gerencia general y es una actividad que sigue en proceso.

Debilidades: Hoy en día es impensable tener un negocio sin presencia digital, durante los últimos años la presencia de las empresas en redes sociales ha sido significativa y esta permite tener una credibilidad ante los clientes potenciales, de ahí la importancia de crear una estructura en la que el contenido resulte relevante.

### **Conclusión del capítulo**

Después de revisar cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa The Colombian Project y analizar las fortalezas y debilidades se pudo apreciar que existe una brecha en el eslabón de operaciones. Específicamente en la creación de paquetes y en la actividad de determinación de precios. En el momento que se necesita determinar el precio final o costeo de un tour para darle una respuesta final y oficial al cliente en un tiempo de espera establecido, la empresa falla. En este momento, ese tiempo de espera está en promedio entre 24 y 48 horas. La medida de tiempo correspondiente a la respuesta de una solicitud no debe exceder tres horas y ocho minutos para una empresa que ofrece sus servicios a través de la red y este es un elemento estratégico de enorme importancia, el cual permite que el cliente continúe con la adquisición o compra del servicio. La demora en todo el proceso de costeo radica en 2 puntos concretos, 1 la empresa no cuenta con una base de datos con los proveedores turísticos con los que se tiene convenio, debido a esto cada vez que se necesita precisar el valor de un servicio se debe hacer de nuevo el contacto con los proveedores y esperar una respuesta por parte de ellos; 2 la empresa tampoco cuenta con un formato de fácil uso o software que rebaje los tiempos de costeo de un tour, haciendo este proceso más largo de lo que se espera. Esta son las razones por la cuales la gerencia general y la practicante

tomaron la decisión de realizar acciones que lleven a la minimización del impacto negativo de esta situación.

## **CAPÍTULO III**

A lo largo de este capítulo se realiza un ejercicio de comparación entre varias cadenas de valor de empresas del sector turístico y la cadena de valor de la empresa The Colombian Project, esto con el fin de conocer el pensamiento estratégico de la industria y el comportamiento de la empresa objeto de este estudio, en la dinámica de la permanencia del mercado.

### **3. Análisis de cadenas de valor de agencias de viajes**

El cambio estructural resulta de la interacción de dos fuerzas interrelacionadas: la innovación, comprendida en forma amplia como la emergencia de nuevas actividades y en especial, los aprendizajes necesarios para realizarlas aprovechando sus oportunidades económicas; y los encadenamientos que provocan que esa innovación o aprendizaje en una actividad genere cambios tecnológicos y valor agregado en otras actividades complementarias (CEPAL, 2013).

El fortalecimiento de las cadenas de valor propicia la extensión productiva y amplía la participación en aquella parte de la estructura que con mayor intensidad en conocimientos o cuya tasa de crecimiento de la demanda es más elevada, y así se contribuye a un cambio estructural. Luego, el fortalecimiento de la cadena va acompañado de un cambio estructural, en la medida que se incorporan nuevos y mejores productos, mayor productividad y actividades más intensivas en conocimientos. Al mismo tiempo, se tiende a reducir la diversidad estructural propia, mediante el fortalecimiento de los actores que conforman la cadena y la incorporación de nuevos productores y servicios.

El fortalecimiento de la cadena puede ser un instrumento efectivo para combatir la desigualdad, al favorecer mayores ingresos de los productores y una apropiación más equilibrada del valor agregado obtenido en la cadena.

### **3.1.1. Investigación en fuentes secundarias**

Se realizó una investigación en fuentes secundarias en fuentes bibliográficas relacionadas con cadenas de valor en empresas de viajes, todo esto se realiza en bases de datos para la búsqueda de información relacionada con el tema de investigación.

### **3.1.2. Análisis de la información**

Una vez realizada la investigación, se analiza toda la información encontrada para así obtener datos sobre cadenas de valor, el cual nos ayuda a establecer conceptos básicos para una cadena de valor que sirva según las necesidades de THE COLOMBIAN PROJECT.

## **3.2. Resultados**

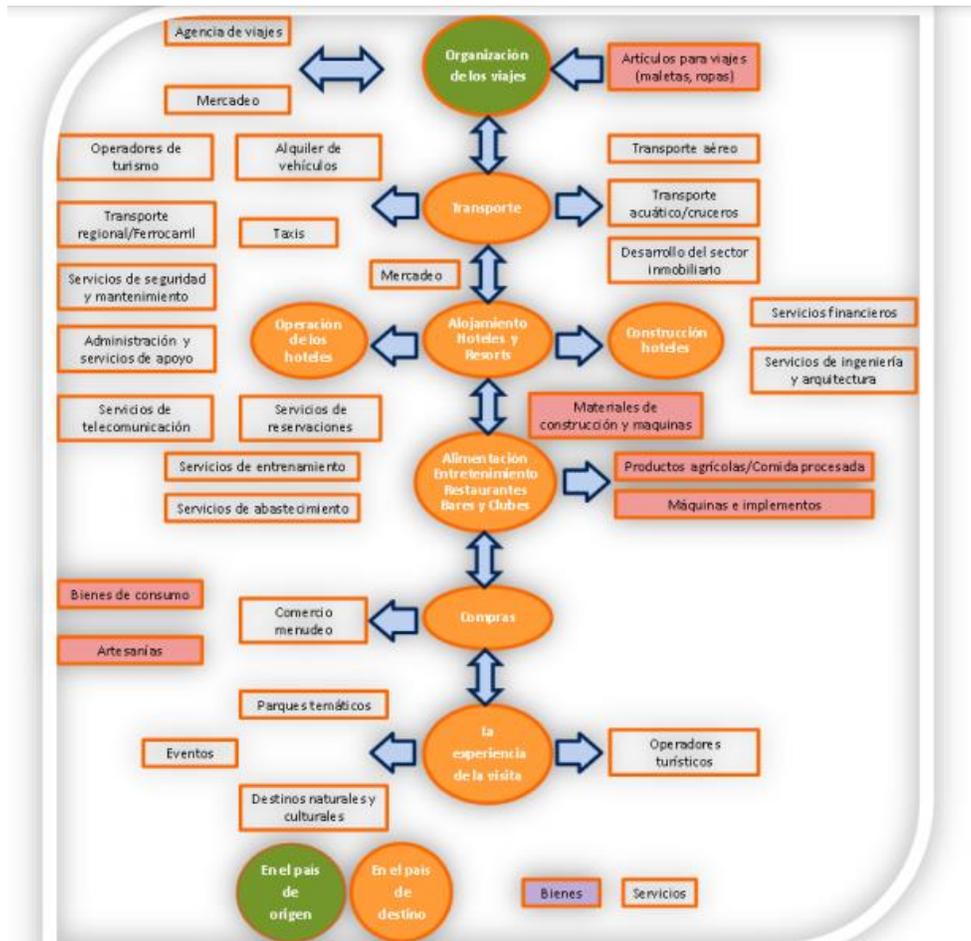
Como primer estudio se tiene la cadena de valor de Porter (1985), en la cual señala que, a través de la implementación de clústeres, las empresas de una nación deben dejar de competir basadas en ventajas comparativas para pasar a competir estableciendo ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos resultado de la agregación de valor.

Como hemos estudiado en el capítulo anterior, la cadena de valor de Porter es aquella que ofrece un pequeño modelo para que las empresas se guíen y realicen los procesos y procedimientos según sus necesidades en cada eslabón que comprenda la cadena de valor realizada para la empresa.

En línea con esto, Ventura (2011) afirma que la cadena de valor incluye todos los bienes y servicios que ingresan a la oferta de productos de viajes de los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planificar y ejecutar viajes, incluyendo grupos corporativos independientes y departamentos relacionados, como hoteles, gastronomía, construcción y comercio, y actividades organizadas por

las empresas operadoras en el país donde residen los viajeros, mercados emisores y países receptores, y diferentes actividades en el país receptor.

Figura 17 Cadena de valor propuesta por Ventura



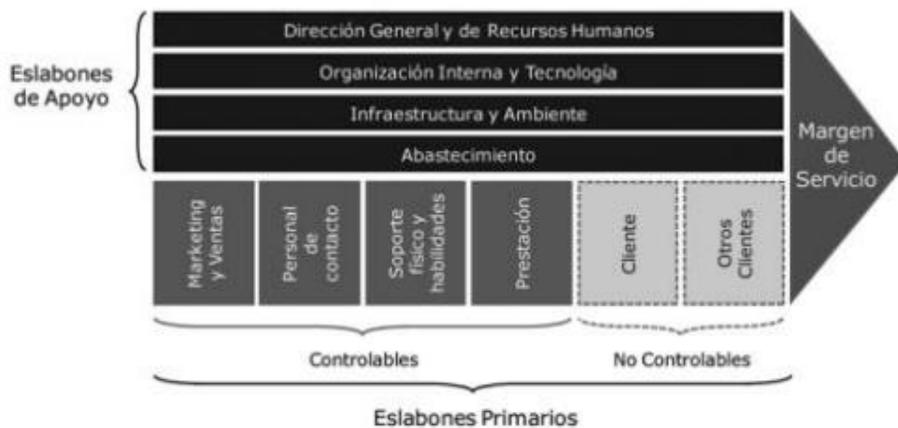
Fuente: Ventura, 2011

Porter cree que la necesidad de comprender los bienes y servicios que se brindan a los clientes es fundamental para el funcionamiento de la cadena de valor, todos los cuales se basan en la demanda del mercado, que también nos muestra una estructura diferente a la cadena de valor. Aquí se pueden ver las principales actividades y actividades de apoyo, pero la estructura es diferente. Esta cadena de valor nos muestra la importancia de cada destino y su comercialización, mostrándonos así el

valor de estos bienes y servicios para los clientes. En cuanto a los clusters y su adopción como mecanismos de desarrollo de cadenas de valor, se relacionan con casos exitosos en países iberoamericanos. El núcleo del clúster compuesto por diversos procesos generadores directos de productos y servicios para exportar, donde no necesariamente debe estar el producto o servicio en su parte final, pudiéndose exportar etapas de un servicio o partes que componen un producto.

En el libro *Servucción* Pierre Eiglier y Eric Langeard(1987), aplicaron su propio método a la cadena de valor de la industria de servicios, que también se centró en la satisfacción del cliente y en la identificación de vínculos con una ventaja competitiva. La siguiente figura es el diagrama de la cadena de valor de la empresa de servicios.

Figura 18 Cadena de valor propuesta por Pierre Eiglier y Eric Langeard



Fuente: Alonso, 2008

Al describir en detalle el cuadro anterior, es notorio que la diferencia más relevante en la cadena de servicio se encuentra en la distribución de los eslabones principales, que ahora se dividen entre controlables e incontrolables, los cuales son entre los controlables:

- ❖ Marketing y ventas

- ❖ Personal de contacto
- ❖ Soporte físico y habilidades
- ❖ Prestación

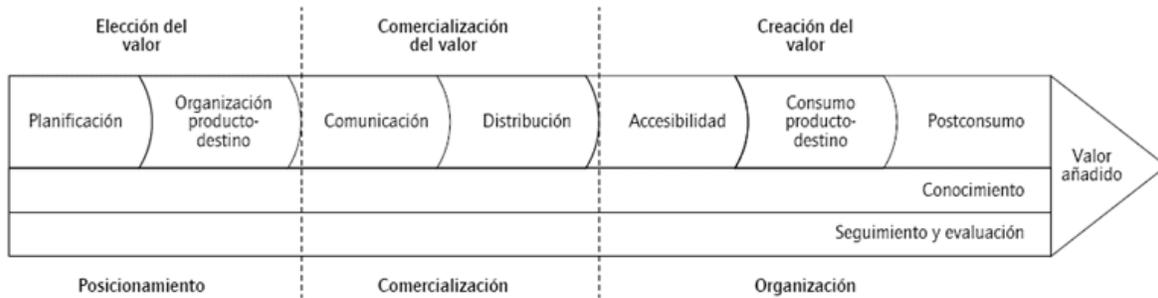
En los no controlables, a pesar de los grandes esfuerzos para acogerlos, además de decidir si obtener el servicio, también determinan la calidad del servicio:

- ❖ Cliente
- ❖ Otros clientes

En conclusión, estos eslabones son responsables de la calidad y satisfacción de los servicios prestados y, por tanto, se convierten en una fuente potencial de ventaja competitiva. La unión de fuerzas entre estas áreas es fundamental para lograr el objetivo final. Ahora bien, para los eslabones de soporte, es bien sabido que tienen un rol básico, porque puede establecer un punto de partida y una base sólida para la prestación de servicios.

Pulido y López (2013) hablan de la cadena de valor lineal, el posicionamiento como elección de valor de la cadena de valor es el primer paso para obtener el producto o plan y organización objetivo. El segundo paso es comenzar a comercializar reflejando el valor de la comunicación y la distribución. El tercer paso es organizar la creación de valor, es decir, tener conocimiento y monitorear y evaluar la accesibilidad, consumo de productos o destinos y lugares post-consumo para realizar el valor agregado en los productos o destinos.

Figura 19 Cadena de valor propuesta por Pulido y López



Fuente: Pulido y López, 2013

En esta cadena de valor, podemos ver cómo se vincula cada actividad, utiliza 3 actividades primarias que tienen 2 actividades de apoyo. Se puede observar que en el eslabón de comercialización está la importancia de la comunicación y la distribución y el valor que representa en una cadena de valor.

La empresa BCD Travel Es una empresa multinacional con operaciones en 109 países y más de 20 años de experiencia en Colombia, su especialidad es la gerencia de políticas de viajes de los clientes corporativos, optimizan la inversión en pasajes aéreos, alojamiento, organización profesional de reuniones, eventos, convenciones y viajes de incentivo.

La cadena de valor de esta empresa habla sobre el marketing y turismo en la industria turística, además de generar valor, el marketing también presta especial atención a la satisfacción de los clientes y sus experiencias, por lo que el marketing se convierte en la filosofía de cada empleado y de cada proceso para el interés de todos.

En el eslabón de logística y servicios mantiene un contacto a largo plazo con los usuarios finales. Determinar el tiempo y el costo del proceso de suministro, que se refleja en la aceptación del cliente y el valor añadido que busca generar. Es por ello que en la industria de servicios la logística

debe partir de la búsqueda y análisis de los factores que agregan valor en todas las etapas de la cadena de suministro; de los recursos ya sean propios o externos, requeridos para producir el servicio y cualquier otro recurso físico requerido para obtener las acciones involucradas en todo el proceso empresarial.

Después de la investigación de cadenas de valor, se realiza un análisis comparativo entre cada una de ellas y la cadena de Valor de The Colombian Project, esto con el fin de obtener un resultado de faltantes o similitudes entre ellas y la de la empresa.

*Tabla 25* Cuadro comparativo

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>		
	<b>CADENAS DE VALOR</b>	<b>CADENA DE VALOR THE COLOMBIAN PROJECT</b>
<b>VENTURA</b>	Cadena de valor detallada, busca que los bienes y servicios que se brindan sean el fundamento de la cadena.	Cadena de valor detallada, buscan el cumplimiento de sus actividades para el que el servicio final sea satisfactorio
<b>PIERRE EIGLIER Y LANGEARD</b>	Busca la importancia de la satisfacción del cliente y cómo estos vínculos generan grandes cambios en la empresa.	Busca la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requerimientos de sus peticiones con opción de personalización.
<b>PULIDO LOPEZ</b>	Para la distribución de sus productos, dan gran importancia a las actividades comunicación y distribución.	Su estrategia de distribución es a través del B2B.
<b>BDC TRAVEL</b>	El tiempo de respuesta para los clientes es de vital importancia.	No existe una estrategia que ayude a que el tiempo de respuesta para los clientes sea satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia

### **Conclusión del capítulo**

En este capítulo se obtuvo una compilación de cadenas de valor de empresas de agencias de viajes, lo que nos muestra el cambio de la actividad operacional en cada uno de ellas frente a la cadena de valor de la empresa The Colombian Project. Sin la cadena de valor no se puede obtener un

óptimo desarrollo dentro de los procesos y actividades de la empresa que conlleven a ofrecer un buen producto final y que a su vez satisfaga las necesidades del cliente.

## CAPÍTULO IV

### **4. Diseño de estrategias y acciones de mejora para el eslabón cuyo diagnóstico sea el más afectado en la empresa THE COLOMBIAN PROJECT.**

Una vez analizado los referentes de estudio, tablas y figuras encontradas con relación al desarrollo de una cadena de valor, se procede a hacer el diseño de estrategias y acciones de mejora para el eslabón “creación de paquetes” de la cadena de valor empresa THE COLOMBIAN PROJECT. Para realizar esta propuesta se tomó la información recolectada de la investigación secundaria y las encuestas realizadas al personal de la empresa.

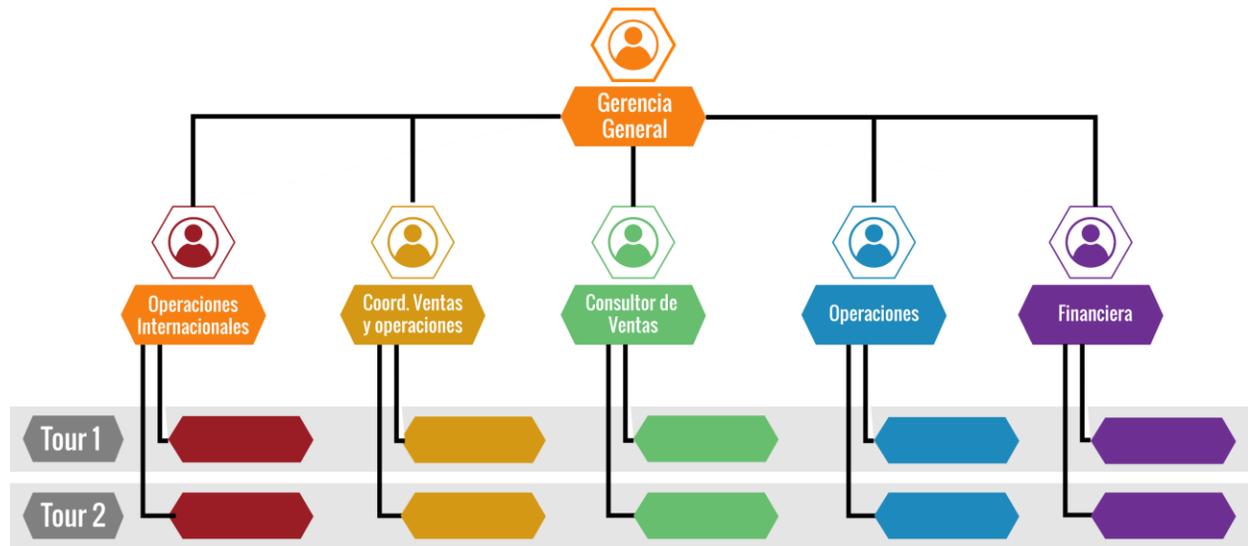
#### **4.1. Resultados**

##### **4.1.1. Propuesta de organigrama matricial.**

Un organigrama matricial es aquel que permite estructurar áreas o funciones de la empresa por proyectos en la cual los empleados participan de estos sin dejar de atender sus funciones. Estos programas o actividades representan los servicios que ofrece una empresa. Una vez definida la necesidad del cliente y el servicio, la empresa inicia un proyecto en el cual forma un equipo multidisciplinario con personal de diferentes departamentos para su realización. Esta práctica promueve la delegación de responsabilidades, la colaboración y comunicación interdepartamental, el compartir de recursos y destrezas, y un ambiente de trabajo dinámico.

A continuación, se gráfica la propuesta de organigrama matricial para la empresa The Colombian Project.

Figura 20 Propuesta de Organigrama Matricial para la empresa The Colombian Project.



Fuente: Elaboración propia

El organigrama matricial permite a la empresa operar a base de proyectos. Establece la creación de un equipo de trabajo con personas de habilidades y conocimientos diferentes sin afectar la funcionalidad de cada cargo de trabajo. La estructura de matriz matricial permite a los empleados comunicarse más rápidamente a pesar de los límites de cargo laboral. Es decir, la información fluye tanto hacia arriba de la organización como hacia los lados, es decir, que la información del proyecto esté al alcance de todos.

Esta estructura de organigrama puede responder de manera más ordenada al funcionamiento del tour operador The Colombian Project, al cumplimiento de las actividades establecidas en la cadena de valor de la empresa y a su vez en la creación de nuevas estrategias que le permitan adaptarse a los cambios que presente la industria turística.

El mercado objetivo de la empresa The Colombian Project es claro, corresponde a personas extranjeras de habla inglesa, especialmente estadounidenses e ingleses que tengan una capacidad monetaria alta que les permita realizar tours en Colombia de la más alta calidad. Sin embargo, la ampliación de este mercado objetivo a hispanohablantes que cumplan con los mismos requisitos monetarios puede llegar a ser una estrategia que ayude a la empresa a incrementar sus ingresos.

Luego de encontrar una falencia significativa en la actividad de determinación de precios, se toma como estrategia el diseño de una base de datos que se puede definir como un conjunto de información que se encuentra agrupada o estructurada; es un sistema formado por un conjunto de datos almacenados en una herramienta didáctica que permite el acceso directo a ellos. La base de datos es dividida por categorías de proveedores como: hoteles, tour operadores, transportes y guías. Cada base de datos se compone de una o más tablas que guarda información de los proveedores de la empresa. Cada tabla tiene una o más columnas y filas.

Para la empresa THE COLOMBIAN PROJECT es necesario tener una base de datos de proveedores con los que se haya realizado un acuerdo comercial que facilite la lectura y costeo de un tour.

#### **4.1.2. Base de datos para la empresa THE COLOMBIAN PROJECT**

La base de datos es diseñada por etapas, utilizando la herramienta de Excel tal y como se explica a continuación. (Es importante resaltar que, por sugerencia de la gerencia general, los títulos y nombres de los componentes de la base de datos son en inglés, puesto que facilitan la lectura y entendimiento por parte de los fundadores de la empresa).

En la primera hoja se estipula el nombre del hotel, ranking de estrellas del hotel brindado por TripAdvisor, departamento y ciudad donde se encuentra el hotel, precios de acuerdo a cómo cobra

el hotel, ya sea por persona o por habitación, las temporadas que maneja el hotel y el periodo de validez de las tarifas.

Figura 21 Propuesta base de datos parte 1

TCP SUPPLIER DATABASE		HOTELS							
VALID	HOTEL	STARS	DEPARTMENT	CITY	PRICE PER	SEASON 1	SEASON 1A	SEASON 2	SEAS
2020	WAIRA SUITE HOTEL	***	AMAZONAS	LETICIA	ROOM				
2020	RESERVA CALANÓA	***	AMAZONAS	LETICIA	PERSON				
2019	HOTEL AMAZON B&B	***	AMAZONAS	LETICIA	PERSON	BAJA: RESTO DEL AÑO		ALTA: SEMANA SANTA, VACACIONES	
2020	RESERVA RIO CLARO	N/A	ANTIOQUIA	DORADAL	ROOM	ALTA: TODOS LOS FINES DE SEMANA CON PUENTE, SEMANA SANTA, VACACIONES(06-07-08), SEMANA DE RECESO(10) VACACIONES (12-01)		BAJA: RESTO DEL AÑO.	
2020	PARK 10 HOTEL	****	ANTIOQUIA	MEDELLIN	PERSON	SEMANA LUNES A JUEVES SENCILLA	SEMANA LUNES A JUEVES DOBLE	FIN DE SEMANA Y VACACIONES	FIN DE S VACA

Fuente: Elaboración propia

Luego encontraremos el RT que hace referencia al nombre de la habitación que le da el hotel a sus habitaciones. Esta información es suministrada por cada hotel ingresado a la base de datos. En esta se pueden ingresar hasta 10 habitaciones.

Figura 22 Propuesta base de datos parte 2

VALID	HOTEL	RT 1	RT 2	RT 3	RT 4	RT 5	RT 6	RT 7	RT 8
2020	<a href="#">WAIRA SUITE HOTEL</a>	HAB SENCILLA	HAB DOBLE	HAB TRIPLE					
2020	<a href="#">RESERVA CALANOA</a>	1 PAX	2 PAX EN ADELANTE						
2019	<a href="#">HOTEL AMAZON B&amp;B</a>	BUNGALOW DOBLE	BUNGALOW TRIPLE	BUNGALOW CUADRUPLE ( 4	BUNGALOW CUADRUPLE (2	HABITACION SENCILLA	HABITACION DOBLE		
2020	<a href="#">RESERVA RIO CLARO</a>	SUITE EL REFUGIO	JUNIOR SUITE EL REFUGIO	PANORAMICA DOBLE	PANORAMICA MULTIPLE	NATURA	ESTANDAR		
2020	<a href="#">PARK 10 HOTEL</a>	ESTANDAR QUEEN- TWIN	LUXURY PREMIUM	JUNIOR SUITE	GRAND SUITE	GRAND SUITE JACUZZI	SUITE PRESIDENCIAL		

Fuente: Elaboración propia

RT TCP hace referencia a la diferencia entre las habitaciones sencillas, dobles, triples, cuádruples, etc. Esta se utiliza para un mejor entendimiento y uso a la hora de costear una habitación ayudando a la persona que esté realizando el costeo asegurarse de escoger la habitación adecuada para cada cliente.

Figura 23 Propuesta base de datos parte 3

	VALID	HOTEL	RT 1 TCP	RT 2 TCP	RT 3 TCP	RT 4 TCP	RT 5 TCP	RT 6 TCP	RT 7 TCP	RT 8 TCP	RT 9 TCP
2020		<a href="#">WAIRA SUITE HOTEL</a>	SINGLE	DOUBLE	TRIPLE						
2020		<a href="#">RESERVA CALANOA</a>	DOUBLE	DOUBLE							
2019		<a href="#">HOTEL AMAZON B&amp;B</a>	DOUBLE	TRIPLE	QUADRUPLE	QUADRUPLE	SINGLE	DOUBLE			
2020		<a href="#">RESERVA RIO CLARO</a>	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE			
2020		<a href="#">PARK 10 HOTEL</a>	SINGLE	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE	DOUBLE			

Fuente: Elaboración propia

RT QTY Hace referencia al número de habitaciones que tiene el hotel de ese tipo de habitación en específico.

*Figura 24* Propuesta base de datos parte 4



Fuente: Elaboración propia

RT SEASON PRICE: Aquí se pone el precio de cada una de las habitaciones mencionadas anteriormente dependiendo también de las temporadas que maneje el hotel.

Figura 25 Propuesta base de datos parte 5

VALID	HOTEL	RT 1 SEASON 1 PRICE	RT 1 SEASON 1A PRICE	RT 1 SEASON 2 PRICE	RT 1 SEASON 2A PRICE	RT 1 SEASON 3 PRICE	RT 1 SEASON 3A PRICE	RT 1 SEASON 4 PRICE	RT 1 SEASON 4A PRICE	RT
2020	<a href="#">WAIRA SUITE HOTEL</a>	\$ 202.000								\$
2020	<a href="#">RESERVA CALANOA</a>	\$ 400.000								\$
2019	<a href="#">HOTEL AMAZON B&amp;B</a>	\$ 280.000		\$ 297.000						\$
2020	<a href="#">RESERVA RIO CLARO</a>	\$ 235.000		\$ 210.000						\$
2020	<a href="#">PARK 10 HOTEL</a>	\$ 285.000	\$ 335.000	\$ 210.000	\$ 250.000	\$ 400.000	\$ 465.000	\$ 350.000	\$ 415.000	\$

Fuente: Elaboración propia

RT CAPACITY Aquí se diferencia la capacidad que tiene las habitaciones respecto a su acomodación, es decir, al tipo de cama que maneja cada habitación del hotel.

Figura 26 Propuesta base de datos parte 6

VALID	HOTEL	RT 1 CAPACITY	RT 2 CAPACITY	RT 3 CAPACITY	RT 4 CAPACITY	RT 5 CAPACITY	RT 6 CAPACITY	RT 7 CAPACITY
2020	<a href="#">WAIRA SUITE HOTEL</a>	1 SINGLE BED	2 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED				
2020	<a href="#">RESERVA CALANOA</a>	1 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED					
2019	<a href="#">HOTEL AMAZON B&amp;B</a>	1 DOUBLE BED	1 SINGLE BED, 1 DOUBLE BED	2 SINGLE BED, 1 DOUBLE BED	2 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	
2020	<a href="#">RESERVA RIO CLARO</a>	1 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	2 SINGLE BEDS, 1 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	2 SINGLE BEDS, 1 DOUBLE BED		
2020	<a href="#">PARK 10 HOTEL</a>	1 DOUBLE BED	2 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	2 DOUBLE BED	1 DOUBLE BED	

Fuente: Elaboración propia

Por último, esta INCLUDES donde se encuentra la información de todos los servicios que incluye el hotel en la tarifa brindada, también el nombre, posición, número y email de la persona con la que realizamos el acuerdo comercial.

Figura 27 Propuesta base de datos parte 7

VALID	HOTEL	INCLUDES	CONTACT	POSITION	PHONE NUMBER	EMAIL
2020	<a href="#">WAIRA SUITE HOTEL</a>	BREAKFAST	LUIS FERNANDO GARCIA	COORDINADOR	3125651104	<a href="mailto:gerenciaio@wairahotel.com">gerenciaio@wairahotel.com</a>
2020	<a href="#">RESERVA CALANOA</a>	ALL MEALS, ACTIVITIES, INSURANCE, LOCAL GUIDES IN SPANISH (ENGLISH GUIDES \$200 000 EXTRA)	MARLENE	*	3503167210	<a href="mailto:CALANOA-AMAZONAS@GM">CALANOA-AMAZONAS@GM</a>
2019	<a href="#">HOTEL AMAZON B&amp;B</a>	BREAKFAST, TAXES, HOTEL INSURANCE	ALEXA	RESERVAS Y VENTAS	3107772249	<a href="mailto:RESERVAS@AMAZONBB">RESERVAS@AMAZONBB</a>
2020	<a href="#">RESERVA RIO CLARO</a>	BREAKFAST, LUNCH, DINNER	DIANA MEDINA	EJECUTIVA COMERCIAL	3113540119	<a href="mailto:info@rioclaroresenanatural">info@rioclaroresenanatural</a>
2020	<a href="#">PARK 10 HOTEL</a>	BREAKFAST, WIFI, GYM, ROOM SERVICE	ASTRID CASTRO	EJECUTIVA COMERCIAL	3177641627	<a href="mailto:reservas@hotelpark10.com">reservas@hotelpark10.com</a>

Fuente: Elaboración propia

Para la parte de **TOUR OPERATORS**, se tienen en cuenta columnas anteriores como la ubicación y la información de contacto. Encontramos aquí la manera de cobrar los servicios del parte del tour operadores local, el nombre que le dan al tour, una breve descripción del servicio y lo que incluye.

Figura 28 Propuesta base de datos parte 8

TCP SUPPLIER DATABASE		TOUR OPERATORS														
DEPARTMENT	TOUR OPERATOR	TOUR NAME	TOUR DESCRIPTION	INCLUDES	PRICE PER 1 PAX	PRICE PER 2 PAX	PRICE PER 3 PAX	PRICE PER 4 PAX	PRICE PER 5 PAX	PRICE PER 6 PAX	PRICE PER 7 PAX	PRICE PER 8 PAX	PRICE PER 9 PAX	PRICE PER 10 PAX	PRICE PER 11 PAX	PRICE PER 12 PAX
ANTIOQUIA	GEMA TOURS	INNOVATION TOUR	Lugar al barrio más reciente por los gráficos del lugar, quienes contarán la historia del barrio y descubrirá a partir graffiti, opción 2 - travesía de bicicleta y barrio la suera visita por el barrio de pedregal, plaza de los cocineros, recorrido por el centro de comercio y metrocable del barrio la suera, otro de los lugares que se ha transformado, gracias a la intervención que han realizado los funcionarios gubernamentales de la ciudad, buscando del traslado visitaría recorriendo del terreno, donde se ha ubicado un café de barrio, continuando hacia	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, HIDRATACIÓN, ENTRADA A METRO Y METROCABLE O TRANVÍA.	\$ 403.000	\$ 206.000	\$ 141.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 103.000	\$ 103.000	\$ 103.000	\$ 103.000	\$ 103.000	\$ 103.000
		TOUR MUNICIPIO ORIENTE ANTIOQUEÑO	Visita a el centro, el centro de vibrar (donde se apreciará visitas a dentro estructura en barrio), con un paseo de parque, cine y sala de música, después, a la 23 horas.	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, ALMUERZO, REFRIGERIO.	\$ 785.000	\$ 420.000	\$ 295.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000
		MEDELLIN ES TANGO	Inicio a los 100 años de creación de las estaciones del ferrocarril y conocer un poco a la historia de este lugar, continuando hacia el rabillo antiguo (zona del tango en la ciudad), allí degustará una cerveza, se pasará por el sarapeño olvera barrena para mostrar el momento que hay en este lugar de donde parte el día de un momento, terminamos con una casa acompañada de otra cerveza en el patio del	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, 2 CERVEZAS POR PERSONA, Y CENA EN EL PATIO DEL TANGO.	\$ 502.000	\$ 286.000	\$ 214.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000
		CITY CAFÉ	Visitará barrio el pedregal, plaza de los cocineros, parque de los ángeles, parque de los pies de cerros, entre otros, pedregal para el tour final es la peregrina, según los requisitos, la mejor visita de café viene del mundo en 2012 donde disfrutará de un delicioso tueste de café en un bar.	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, HIDRATACIÓN, REFRIGERIO.	\$ 389.000	\$ 204.000	\$ 143.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000	\$ 142.000
		TOUR GUATEPE Y EL PEÑOL	Se inicia el recorrido a los 3000 msn., realizando la primera parada en un lugar cálido, de troya donde se ofrece un momento de todo el recorrido del país, continuando el recorrido hacia el pedregal, donde se los contará la historia del pedregal, sucesos hacia el pedregal que está al lado de la piedra para observar la bella panorámica del pedregal de guatepe, siempre en el hotel los recorremos a continuación de la localidad, visita a guatepe donde podrá apreciar las panorámicas espectaculares de los cerros de la zona, después de un momento	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, ALMUERZO, REFRIGERIO.	\$ 622.000	\$ 435.000	\$ 306.000	\$ 251.000	\$ 251.000	\$ 251.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
		CITY TOUR	Visita por los lugares más representativos de Medellín como: barrio el pedregal, plaza de los cocineros, metro metrocable, zona norte (parque del parque de los discos, jardín botánico y parque regional), parque de los pies de cerros, pedregal para los hoteles, entrada al museo, zona de los hoteles, museo de antigüedades.	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, HIDRATACIÓN, ENTRADA A METRO Y METROCABLE.	\$ 375.000	\$ 190.000	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
		TOUR SANTA ELENA	Recorrido por el pedregal con los alrededores de una visita, visita a una finca para conocer el proceso de la elaboración de una pequeña milpa y la historia de una finca para los visitantes podrá interactuar en esta actividad con los campesinos del lugar, se ofrece un momento en el centro de Medellín recorriendo los lugares más representativos que tenemos	TRANSPORTE, GUÍA PROFESIONAL EN ESPAÑOL, REFRIGERIO Y ACTIVIDAD SILETEADA.	\$ 632.000	\$ 332.000	\$ 232.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000

Fuente: Elaboración propia

Lo mismo ejercicio se realiza en la base de datos de transporte.

Figura 29 Propuesta base de datos parte 9

TCP SUPPLIER DATABASE		TRANSPORT																
COMPANY	DEPARTMENT	SERVICE DESCRIPTION	PRICE PER 1 PAX	PRICE PER 2 PAX	PRICE PER 3 PAX	PRICE PER 4 PAX	PRICE PER 5 PAX	PRICE PER 6 PAX	PRICE PER 7 PAX	PRICE PER 8 PAX	PRICE PER 9 PAX	PRICE PER 10 PAX	PRICE PER 11 PAX	PRICE PER 12 PAX	PRICE PER 13 PAX	PRICE PER 14 PAX		
HANSA TOURS	CUNDINAMARCA	AIRPORT-HOTEL	N/A	\$ 110.000	\$ 190.300	\$ 190.300	\$ 190.300	\$ 190.300	\$ 190.300	\$ 190.300	\$ 248.600	\$ 248.600	\$ 248.600	\$ 248.600				
		AIRPORT-HOTEL	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 248.600	\$ 248.600			
GUANZA EXPRESS LTDA.	BOLIVAR	CITY TOUR 4 HOURS	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000					
		CARTAGENA-BARRANQUILLA	\$ 390.000	\$ 350.000	\$ 421.000	\$ 421.000	\$ 421.000	\$ 421.000	\$ 450.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000					
		CARTAGENA-SANTAMARTA	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000					
ORO VERDE	MAGDALENA	AEROPUERTO SANTA MARITA-HOTEL	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 295.000	\$ 295.000	\$ 295.000	\$ 295.000	
		CITY TOUR	\$ 360.000	\$ 392.000	\$ 522.000	\$ 552.000	\$ 563.000	\$ 615.000	\$ 642.000	\$ 680.000	\$ 760.000	\$ 910.000						
		12 HOURS IN THE CITY	\$ 365.000	\$ 365.000	\$ 365.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000						
		SANTA MARITA-PARQUE TAYRONA	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	
		SANTA MARITA-PLAYA CORALIA-MERECUMBE	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 445.000	\$ 445.000	\$ 445.000	\$ 445.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	
LIVING TRIPS	RISARALDA	CARTAGENA - SANTA MARITA	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 860.000	\$ 860.000	\$ 860.000	\$ 985.000	\$ 985.000	\$ 1295.000	\$ 1295.000	\$ 1295.000	\$ 1295.000	\$ 1295.000	\$ 1295.000	\$ 1295.000	
		AIRPORT-HOTEL	\$ 77.000	\$ 56.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 35.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	
		CITY TOUR PEREIRA 4 HOURS	\$ 304.000	\$ 184.000	\$ 145.000	\$ 123.000	\$ 112.000	\$ 100.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 93.000	\$ 84.000
		PEREIRA-ARMENIA	\$ 190.000	\$ 110.000	\$ 82.000	\$ 66.000	\$ 59.000	\$ 46.000	\$ 46.000	\$ 46.000	\$ 46.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000
414					\$ 470.000													
TOTAL						\$ 530.000												

Fuente: Elaboración propia

En la base de datos de GUIAS, tenemos los nombres de los tours líderes más usados por la empresa, en qué se especializa, sus costos e información de contacto.

Figura 30 Propuesta base de datos parte 10

NAME	TYPE	COST PER DAY	COST PER 1/2 DAY	PHONE NUMBER	EMAIL
JUAN DIEGO GIRALDO	*	\$ 270.000	\$ 135.000	3155141873	
DIEGO CALDERON	AVISTAMIENTO DE AVES	\$ 750.000	\$ 375.000	*	
JUAN ANTONIO CAMPO	*	\$ 200.000	\$ 100.000	8744351	
OSWALDO CORTES	AVISTAMIENTO DE AVES	\$ 220.000	\$ 110.000	3133253692	
IVAN LAO	AVISTAMIENTO DE AVES	\$ 200.000	\$ 100.000	3224008741	
CRISTIAN MUR	AVISTAMIENTO DE AVES	\$ 250.000	\$ 125.000	*	
FABIO ARIAS	AVISTAMIENTO DE AVES	\$ 300.000	\$ 150.000	3113790132	
MARIA FERNANDA ESCALANTE	CANDELARIA O ZIPAQUIRA O MONSERRATE 4 - 5 HRS	\$ 150.000	*	3183725307	
	CITY TOUR CON PALOQUEMAO, CANDELARIA, PALOQUEMAO, ALMUERZO. TODO EL DIA	\$ 180.000	*		

Fuente: Elaboración propia

## HOJA DE COSTEO

El aporte final de la práctica es la elaboración de una hoja de costeo, que sea alimentada por la base de datos, donde el tiempo de realización de costeo de un tour sea de 45 min – 1 hora en promedio. El diseño y estructura de esta hoja de costeo es el siguiente.

La Portada de la hoja de costeo, tiene 3 opciones: Entrar a una hoja de costeo en blanco, a la base de datos de proveedores de hoteles, y al EDIT donde se encuentran las demás bases de datos, es decir, transporte, tour operadores, guías, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 31 Propuesta hoja de costeo parte 1



Fuente: Elaboración propia

Al dar clic a la hoja de costeo, este arroja las casillas donde se suministra información importante como el nombre del tour, el nombre del cliente, las fechas de inicio y finalización, el número de pasajeros, de noches y de días del tour.

Figura 32 Propuesta hoja de costeo parte 2

The image shows a software interface for 'THE COLOMB PROJECT'. A central dialog box titled 'INFORMATION...' is open, containing several input fields and buttons. The fields are: TOUR NAME, CLIENT NAME, TOUR START, TOUR FINISH, #NIGHTS, #DAYS, and #PAX. To the right of the dialog box, there are three buttons: 'G SHEET', 'ABASE', and 'DIT'. The background of the interface is light gray.

Fuente: Elaboración propia

La hoja de costeo abarca todos los componentes a rellenar, que debe tenerse en cuenta para la realización del costeo de un tour. Primero se suministra información relevante de la información general del tour, el nombre del cliente, duración en días y noches del tour.

En la sección de hoteles encontramos un breve resumen de la base de datos de proveedores que es suministrada por esta misma, solo se debe escoger el hotel de preferencia dentro de la lista de hoteles.

Figura 33 Propuesta hoja de costeo parte 3

**THE COLOMBIAN PROJECT**

## COSTING SHEET

GENERAL INFORMATION													
TOUR ID	TOUR NAME	CLIENT NAME	TOUR STAR	TOUR FINISH	# NIGHTS	# DAYS	# PAX						
	Lady	Lopez	22/03/2021	28/03/2021	6	7	2						
SALE PRICE													
TOTAL COST	CONTI (4%)	MARGIN	SELLING	EXCHANGE RATE COP/USD	PRICE PER PERSON	#PAX	NET PROFIT (PESOS)						
\$0						2	\$0						
SINGLE SUPPLEMENT													
SINGLE SUPPLEMENT BASE				SINGLE SUPPLEMENT PRICE									
COSTING SECTION													
HOTEL													
DAY REF	ROOMS QTY	DEPARTMENT	CITY	NAME	PRICE PER	SEASON DETAILS	RT TCP	RT	RT QTY	RT CAPACITY	RT PRICE	TOTAL COST/ ROOM	# NIGHTS

Fuente: Elaboración propia

La sección de vuelos es completamente manual, ya que en este se debe suministrar la información relacionada con los vuelos nacionales que integran el itinerario del tour que se está llevando a cabo en vivo.

Figura 34 Propuesta hoja de costeo parte 4

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

- Row 34:** SUB-TOTAL
- Row 35:** FLIGHTS
- Row 36:**

DAY REF	DEPARTURE	ARRIVAL	FLIGHT #	DEPARTURE/ ARRIVAL TIME	FLIGHT QTY	FLIGHT PRICE	TOTAL COS
- Row 42:** TOUR LEADER
- Row 43:**

- Row 49:** SUB-TOTAL \* 0
- Row 50:** TOUR OPERATORS
- Row 51:**

DAY	DEPARTMENT	TOUR OPERATOR	TOUR NAME	TOUR DESCRIPTION	INCLUDES	PRICE PER PAX	# PAX
							2
							2
							2
							2
							2
- Row 58:** SUB-TOTAL

Fuente: Elaboración propia

Para las secciones de tour operadores y transporte se debe realizar el mismo ejercicio que se realizó en la sección de hoteles. Se procede a revisar las opciones de proveedores que son suministradas por la base de datos y se escoge finalmente la de preferencia.



Figura 37 Propuesta hoja de costeo parte 7

<b>BACK</b>		<b>COPY</b>				<b>COSTING SHEET</b>					
<b>GENERAL INFORMATION</b>											
<b>TOUR ID</b>	<b>TOUR NAME</b>	<b>CLIENT NAME</b>	<b>TOUR STAR</b>	<b>TOUR FINISH</b>	<b># NIGHTS</b>	<b># DAYS</b>	<b># PAX</b>				
	Lady	Lopez	22/03/2021	28/03/2021	6	7	2				
<b>SALE PRICE</b>											
<b>TOTAL COST</b>	<b>CONTI (4%)</b>	<b>MARGIN</b>	<b>SELLING</b>	<b>EXCHANGE RATE COP/USD</b>	<b>PRICE PER PERSON</b>	<b>#PAX</b>	<b>NET PROFIT (PESOS)</b>	<b>NET PROFIT (DOLLARS)</b>			
\$0						2	\$0				
<b>SINGLE SUPPLEMENT</b>											
<b>SINGLE SUPPLEMENT BASE</b>					<b>SINGLE SUPPLEMENT PRICE</b>						

Fuente: Elaboración propia

## **Bibliografía**

PORTER, M. (1985). La Cadena de valor y la ventaja competitiva. In M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

HUERTAS GARCÍA, R. DOMÍNGUEZ GALCERÁN, R. (2007). Decisiones de estrategias para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas.

QUINTERO, J. SÁNCHEZ, J. (2006) La cadena de valor: Una herramienta para el pensamiento estratégico.

FLORES RUIZ, D. (2008). Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. un análisis comparativo de los parques naturales sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y las Villas.

MARTINEZ RAMÍREZ, A. MONGUÍ JARAMILLO, V. (2016). Plan de mejoramiento a la supply chain de BCD TRAVEL.

REBORI, A. D'ANNUNZIO, C. (2009). Administración: Aprender y actuar. Management

ALONSO, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Obtenido de [http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf) sistémico para Pymes.

VELILLA, J. (2015). The Customer Experience. Obtenido de <http://www.thecustomerexperience.es/>

FLORES GAMBOA, S. LEON SANTESTLEBAN, M. MARIÑO JIMENEZ, J. (2019). La cadena de valor del turismo, un abordaje teórico-conceptual en algunos países de Iberoamérica y el Caribe

CARO ENCALADA, M. VELA SOSA, R. LEYVA MORALES, C. (2015). Tecnologías de la información y comunicación y competitividad administrativa de agencias de viajes minoristas en Mérida, Yucatán.

PADILLA PEREZ, R. ODDONE, M. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor.

MONTERO MUÑOZ, J. PNCA Y, L. (2015). Análisis de la cadena de valor del sector turístico del Valle del Cauca

NUTZ, N. SIEVERS, M. (2016). Guía general para el desarrollo de cadenas de valor.

YUMISACA, J. BOHORQUEZ, E. MENDOZA, E. GONZABAY, J. (2020). Cadena de valor del destino Dos Mangas como herramienta para el análisis de la sostenibilidad de la oferta turística.