



INFORME DE GESTIÓN
FINANCIERA Y CONTABLE.

AVIATUR
ADMINISTRATIVA,

INFORME DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE
AVIATUR

DAMARIS DE LEON PACHECO
DIANA SANCHEZ ARENGAS
GERSON VERGARA CAMPO

FERNANDO BRAND CÁMARO
ORIENTADOR

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TRABAJO DE TRADO
COLOMBIA
2020

CONTENIDO PROGRAMATICO

CAPÍTULO 1

- Reencuentro crítico de la historia de la Empresa. (pág. 3-4)
- Etapas de la empresa respecto su ciclo de vida. (pág. 5-7)
- Estrategias que la empresa ha implementado en el pasado. (pág.8)
- Presentación de la Misión y Visión actuales. (pág.9)
- Productos y/o servicios ofrecidos por la Empresa. (pág.10-14)
- Objetivos que la empresa tiene en cursos, tanto generales como funcionales. (pág. 15-16)
- Expectativas que se tienen sobre la Empresa por parte de los propietarios, clientes, proveedores y trabajadores. (pág.17-20)

CAPÍTULO 2

- Descripción global del sector. (pág.21-24)
- Competidores directos. (pág 25)
- Productos y/o servicios de la competencia. (pág 26-27)
- Barreras de entrada y salida de los competidores. (pág 28)
- Poder de negociación de proveedores y clientes. (pág 29)
- Formulación de la matriz de las cinco fuerzas competitivas. (pág 30-31)
- Formulación de la cadena de valor. (pág 32)
- Formulación de la matriz de evaluación de los factores externos EFE. (pág 33)
- Análisis y comentarios de la matriz EFE. (pág 34)

CAPÍTULO 3

- Formulación de la matriz de evaluación de los factores internos EFI. (pág 35)
- Análisis y comentarios de la matriz EFI. (pág 36)
- Matriz IE (pág 37)
- Matriz DOFA(pág 38)

CAPÍTULO 4

- Mapa estratégico. (pág 39)
- Propuesta. (pág 40-42)
- Conclusiones. (pág 43-44)

INTRODUCCIÓN

Este informe es basado en las herramientas programáticas de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Pamplona, tomando como referencia la empresa Aviatur, en la cual se van a desarrollar todos los puntos mencionados en el contenido programático; desde la modalidad virtual, debido a la calamidad pública que atraviesa el mundo social y económico a causa de la pandemia originada por el (covid-19) nos obliga a realizar el presente informe de tal manera. Las ventajas que brindan las TICS nos permiten realizar este informe desde cualquier parte del mundo, razón por lo cual, lo estamos realizando desde diferentes departamentos de Colombia.

Cabe resaltar que debido al tamaño del conglomerado empresarial y ante la imposibilidad de hacer trabajo de campo hemos enfocado el informe en su principal actividad comercial que es la venta de servicios turísticos.

OBJETIVO GENERAL:

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación y plasmarlos a manera de un informe de diagnóstico, análisis, seguimiento y sugerencias a una empresa del sector turístico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar habilidades a través de herramientas que nos permitan compartir conocimientos.
- Conocer y entender la vida empresarial por medio de la compañía Aviatur.
- Brindar propuestas a la entidad del análisis realizado.

CAPÍTULO I

REENCUENTRO CRÍTICO DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA

Fundada por tres hombres de negocios (Víctor Bessudo, Jorge Moncada y Jorge Madero) con experiencia en la organización de viajes y turismo decidieron crear una agencia en Bogotá para “servir al viajero”, Aviatur emergió con una nómina de 5 empleados y un capital de 60 mil pesos.

Jan Bessudo termino trabajando en Aviatur, a solicitud de su esposa Anita, empezó a ser “el aprendiz” de ella, convirtiéndose en el gerente que dirigía los destinos de Aviatur, iniciando solo así con 15 funcionarios, quienes manejaban toda la operación dándole partida a los nuevos retos que fueron los primeros avances de la compañía, naciendo la agencia de carga y aduanas Aviatur S.A, como producto de la solicitud de sus clientes.

Bessudo tomo la decisión de crear esta agencia arriesgadamente, no tenía el conocimiento empresarial suficiente para tomarla por lo cual el proceso de crecimiento se dio lentamente; consiente de las faltas de tiempo para atender los dos frentes del negocio, busco una persona que reuniera condiciones semejantes a las suyas para encargarle la dirección de la nueva empresa, decidió darle ese cargo a su amiga mari asumiendo ese riesgo ya que el cargo de ella era cajera y paso a ser la gerente de carga. A final en este tiempo, esta oficina alcanzo un alto grado de estabilidad y llego a tener representación en París y Miami. Esto impulso la apertura internacional permitiendo la curación de representaciones AVIA TDA, empresa dedicada a la representación de distintas compañías internacionales que ofrecen productos turísticos para los colombianos en el exterior, en detrimento del turismo local, ocasionado por difíciles acontecimientos de orden público se llevaron acuerdos en medio de esta crisis, abriendo oficinas en el aeropuerto el Dorado y en varias zonas de Bogotá y luego en Barranquilla y Cali. Estos hechos ocasionaron que el país fuera sacado de los mapas internacionales de promoción turística y las agencias mayorista perdieron la confianza para recomendar a Colombia, enfrentando una fuerte disminución de viajes de turismo y de negocios.

A pesar de las adversas condiciones la empresa la empresa continuó su estrategia de expansión. Dándole alcance a esto firmó un acuerdo comercial con Thomas Cook (grupo turístico de origen británico) para ser su representante en Colombia. Esto brinda ampliar su portafolio de servicios, logrando que cualquier pasajero pudiera tener a través de la agencia reserva de tiquetes aéreos, hoteles, medios de transporte información exacta sobre viajes y la obtención de cheques de viajero en cualquiera de sus 1.800 oficinas en 120 países. Constituyendo cielos abiertos (agencia mayorista de turismo especializado en el diseño y elaboración de programas a destinos internacionales para agencias de viajes minoristas), esta empresa es producto de alianza estratégica firmada en conjunto con TMA (Tierra Mar Aire) y viajes Melia.

Debido a la incertidumbre política, la perturbación que género en la economía el anuncio de una nueva reforma tributaria, la lentitud en la recuperación de cartera y los altos costos financieros, las ventas de las empresas del sector disminuyeron y se presentó iliquidez en la mayor parte de ellas, motivo por el cual debieron adoptar fuertes políticas de austeridad, estos factores, además del aumento progresivo en la mora registrada desde principios de años la cual alcanzaba el 40% del total de los servicios vendidos aplazados influyeron para que el crédito de 30 días que tradicionalmente le otorgaban las agencias de viajes a sus clientes corporativos nacionales e internacionales fuera suspendido. La estrategia según Bessudo fue minimizar el riesgo mediante el otorgamiento de tarjetas de crédito. En consecuencia, Aviatur firmó una alianza con el Banco Sudameris.

ETAPAS DE LA EMPRESA EN SU CICLO DE VIDA

ETAPA EMBRIONARIA

Fundada en 1957, luego que tres hombres de negocios (V́ctor Bessudo, Jorge Moncada y Jorge Madero) y un capital de \$60.000. En 1967 Jan Bessodu retornó a Colombia, con la esperanza de vincularse como profesor de matemáticas, viaje que coincidió con la muerte de su tío; sin embargo, termino trabajando en Aviatur, a solicitud de su esposa Anita, empezó a ser “el aprendiz” de ella, convirtiéndose en el gerente que dirigía los destinos de Aviatur, iniciando solo así con 15 funcionarios, quienes manejaban toda la operación.

ETAPA DE CRECIMIENTO

Dándole partida a los nuevos retos que fueron los primeros avances de la compañía, nació la agencia de carga y aduanas Aviatur Sa, como producto de la solicitud de sus clientes, esta oficina alcanzo un alto grado de estabilidad y llego a tener representación en París y Miami. Esto impulsó la apertura internacional permitiendo la creación de representaciones AVIA LTDA, la empresa continua su estrategia de expansión. Dándole alcance a esto firmó un acuerdo comercial con Thomas Cookesto brinda ampliar su portafolio de servicios, logrando que cualquier pasajero pudiera tener a través de la agencia reserva de tiquetes aéreos, hoteles, medios de transporte información exacta sobre viajes y la obtención de cheques de viajero en cualquiera de sus 1.800 oficinas en 120 países Constituyendo cielos abiertos. En consecuencia, Aviatur firmo una alianza con el Banco Sudameris.

SACUDIDA INDUSTRIAL

Naciendo la agencia de carga y aduanas Aviatour s.a, como producto de la solicitud de sus clientes, Bessudo tomó la decisión de crear esta agencia arriesgadamente, no tenía el conocimiento empresarial suficiente para tomarla por lo cual el proceso de crecimiento se dio lentamente; por difíciles acontecimientos de orden público se llevaron acuerdos en medio de esta crisis. Estos hechos ocasionaron que el país fuera sacado de los mapas internacionales de promoción turística. Debido a la incertidumbre política, la perturbación que género en la economía el anuncio de una nueva reforma tributaria, la lentitud en la recuperación de cetera y los altos costos financieros, las ventas de las empresas del sector disminuyeron y se presentó iliquidez en la mayor parte de ellas.

ETAPA DE MADUREZ

El cambio de concepto de negocio le dio un nuevo enfoque a la venta de productos y servicios como tarjeta de asistencia médica, cursos de idiomas entre otros estos servicios permitieron que el perfil del negocio cambiara, fue así como Bessudo retoma la estrategia de agencia y la aplica nuevamente, pasando a tener 32 agencias en el 2003 a 45 en el 2005, luego de este proceso ve nuevas alternativas de negocio e inicia un proceso de expansión creando en dos años, siete filiales para la promoción de distintos productos.

DECLIVE INDUSTRIAL

Se presentó una compleja situación para el turismo que tendría gran impacto sobre todas las agencias de viajes. Mediante una resolución expresaron disposiciones que bajarían las comisiones a las agencias por conceptos de venta y promoción de tiquetes internacionales y estos representaban el 80% de los ingresos de las agencias y ninguna empresa resistiría los efectos económicos que eso implicaría. Luego de un tiempo se expidió otra resolución donde quedarían determinadas las comisiones solo disminuirán en el 1% semestralmente. Bessudo tomando una posición de negociador para llegar a un acuerdo donde no se vieran impactadas las agencias ya que esa era una atención global en las compañías de viajes turísticas dando así como resultado el aumento de la compra de tiquetes.

MEGATENDENCIAS

Samy Bessudo le reveló a REPORTUR.co en el mes de abril cuál sería el panorama de las agencias de viajes de Aviatour. Por un lado, ha venido trabajando fuerte en el tema del negocio electrónico, es decir la venta on line, que se basa en el concepto de viajes aspiracionales. Por otro lado, nos dijo que las agencias on line no harán que desaparezcan las oficinas de las agencias de viajes.

“Son distintas formas de comprar, el contacto con el asesor, el sentir que hay alguien que le contesta detrás del teléfono cuando está usted al otro lado del mundo, cuando necesitan que lo atiendan sobre todo cuando es corporativo, la gente quiere tener un asesor, una agencia de viajes que responda por sus viajes. Van a existir herramientas nuevas seguramente pero no creo que las agencias de viajes desaparezcan”, comentó en su momento Samy Bessudo a REPORTUR.co.

ESTRATEGIAS QUE LA EMPRESA HA IMPLEMENTADO EN EL PASADO

- Amplio Portafolio de Productos y Servicios.
- Excelente Servicio al Cliente, la meta es satisfacer a los clientes.
- Innovación de Productos.
- Atención de no Conformidades; atención inmediata de cualquier anomalía.
- Reinventarse cada día.
- Incursión en nuevos mercados.
- Compromiso con el medio ambiente, Incentivan la conservación y preservación de la naturaleza de los destinos que miles de viajeros visitan cada año.
- Implementación de un Código de Ética para los colaboradores, miembros de la junta directiva, proveedores y contratistas del Grupo, sin distinguir cargo, este código crea confiabilidad.
- Apoyo a la economía Local.

MISIÓN

Ofrecer productos de altos estándares de calidad mediante la prestación de un óptimo servicio a través de un equipo humano comprometido no solo con la satisfacción del cliente, sino con la sostenibilidad del negocio.

VISIÓN

Ser una Organización reconocida por su interés no solo en tratar de satisfacer lo mejor posible las necesidades de sus clientes, sino por la garantía, respaldo y calidad de los productos y servicios que ofrece. Encontrar oportuna y adecuadamente la solución a los errores cometidos, tomar los correctivos necesarios y aprender de ellos.

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

GRUPO AVIATUR

VIAJES Y TURISMO

AVIATUR

UNIÓN DE REPRESENTACIONES

AVIA CARIBBEAN

REPRESENTACIONES AVIA

CAMPUS

CIELOS ABIERTOS

OCTOPUS TRAVEL

MAYATUR

HOTELERÍA Y TURISMO

AVIATUR ECOTURISMO

GORGONA

HOTELES AVIA

TAYRONA

POSADAS AVIA

CASA NAVEGANTE CHOLÓN

AVIA ISLETA

CARGA Y LOGÍSTICA

AVIATUR GRUPO LOGÍSTICO CARGA

UNIÓN CARGO

AVIATUR AGENCIA DE CARGA

AVIA EXPRESS

AVIATUR AGENCIA DE ADUANAS NIVEL-1

SERVICIOS AVIA

TRANSPORTES AVIA

LAD LATIN AMERICA DISTRIBUTION

AVIATUR DEPÓSITO ADUANERO

CONSULTORÍA Y SERVICIOS CORPORATIVOS

SEGUROS Y ASISTENCIA

AVIA EXPORT

AVIA MARKETING

AVIA CORREDORES DE SEGUROS

AVIA ASISTENCIA
OPERADO POR 24 ASSISTANCE

AVIATUR ASISTENCIA
OPERADO POR ASSIST CARD

MEDICINA GENERAL Y DE VIAJES

FUNDACIÓN

EDUCACIÓN NO FORMAL

AVIA SERVICIOS MÉDICOS

FUNDACIÓN AVIATUR

AVIATUR CENTRO DE FORMACIÓN

Aviatur tiene un amplio portafolio de productos y servicios, los cuales se ofrecen por medio de distintas razones sociales del grupo empresarial divididas así:

- Viajes y Turismo:
 - **AVIATUR:** Con la agencia de viajes se da inicio al Grupo Empresarial Aviatur, que actualmente cuenta con 265 oficinas propias en el país, además cuenta con 21 empresas y tres uniones temporales, la agencia de viaje ofrece reserva y emisión de pasajes aéreos Nacionales e Internacionales, reserva de hoteles y servicio de alojamiento, paquetes de viaje.
 - **AVIA CARIBBEAN:** Operador turístico en Colombia y Panamá especializado en la operación de turismo receptivo para cruceros en el Caribe. Además, ofrece asesoría en congresos, ferias, eventos y programas de incentivos internacionales.
 - **CAMPUS:** Filial estudiantil de la Organización Aviatur, presta todos los servicios tradicionales de agencia de viajes, Cursos de Idiomas, Campamentos Norteamérica, Campamentos Europa, Aventuras.
 - **CIELOS ABIERTOS:** Es la agencia mayorista de turismo especializada en el diseño y elaboración de programas a destinos internacionales para agencias de viajes minoristas, cumpliendo con expectativas de los clientes individuales o corporativos.
 - **OPTOPUS TRAVEL:** Es la empresa del Grupo que ofrece sus servicios como consolidador turístico, dirigido a agentes de viajes independientes y agencias de viajes.

- **UNIÓN DE REPRESENTACIONES:** Es la empresa del grupo que hace parte del Capítulo Mayoristas de ANATO y son los representantes en Colombia de productos turísticos a nivel mundial.
- **GAY TRAVEL:** Servicios turísticos en destinos nacionales e internacionales para las comunidades LGTBI.
- Carga y Logística:
 - **AVIATUR AGENCIA DE ADUANAS:** Atiende todos los trámites pertinentes para la nacionalización o exportación de mercancías, cumpliendo con todas las reglamentaciones exigidas por las autoridades. Por su actividad ha sido homologada por la DIAN como Agencia de Aduanas Nivel 1.
 - **AVIATUR GRUPO LOGISTICO CARGA:** Es la empresa especializada en servicios de apoyo al comercio internacional en las áreas cambiaria, importación, exportación, almacenamiento, manejo de inventarios, transporte y mensajería.
 - **AVIA EXPRESS:** Satisface las necesidades de transporte, manejo y distribución de documentos y paquetes a nivel nacional e internacional. Ofrece los servicios de casillero internacional, y logística de documentos y paquetes.
- Hotelería:
 - **CASA NAVEGANTE CHOLON:** Hotel de propiedad de Aviator ubicado en la Ciénaga de Cholón, localizada en el costado occidental de la isla de Barú considerada hoy como la laguna costera más extensa del Parque Nacional Natural Corales del Rosario.

- **HOTEL LA ISLA:** Hotel ubicado en la Isla de Barú en el archipiélago de las Islas de San Bernardo, entró en operación en mayo de 2018.

- Servicios Corporativos:
 - **AVIA EXPORT:** Consolida los servicios y la experiencia de la Organización Aviatur para el desarrollo de dos tipos de producto: Consultoría en planificación, gestión y promoción de destinos turísticos y asesoría en negocios internacionales.

 - **AVIA MARKETING:** Empresa con más de 12 años de experiencia en programas de lealtad, marketing y turismo. Especializada en elaboración y logística de catálogos de premios, marca blanca para redención en puntos en línea, producto antojese.com, turisemana, call center bilingüe e incentivos comerciales.

 - **MAYATUR S.A.:** En el año 2005 Aviatur compró a Mayatur S.A, con el fin de participar en el mercado de las licitaciones públicas y la atención de las entidades oficiales en los servicios de agencia de viajes.

 - **AVIATUR LUFTHANSA CITY CENTER:** Es una compañía global de franquicias para agencias de viajes operadas por sus propietarios y consiste de una red fuerte de 630 agencias en 84 países.

- Seguros y Asistencia:
 - **AVIA CORREDORES DE SEGUROS:** Presta asesoría para la identificación y prevención de riesgos, encaminados a la protección del patrimonio. Ofrece servicios de seguros generales, seguro de automóviles, seguro para personas y seguros patrimoniales.

- **AVIA ASISTENCIA Operado por AXA:** Filial del Grupo asegurador AXA, considerada como una de las mejores empresas de servicios de asistencia en el mundo.

OBJETIVOS QUE LA EMPRESA TIENE EN CURSO

El objetivo principal del grupo empresarial Aviatour es ofrecer productos y servicios turísticos, de transporte, aduaneros y asistenciales, enfocados en la búsqueda permanente de la satisfacción de las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales.

Debido al tamaño del conglomerado empresarial y su amplio portafolio, la empresa establece actualmente los siguientes objetivos funcionales:

- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.
- Priorizar la atención al cliente y a su vez detectar errores que permitan mitigar las solicitudes de No conformidad.
- Mantener la infraestructura adecuada para la operación.
- Encaminar nuestros esfuerzos en la creación de lugares óptimos para el desarrollo laboral y personal del recurso humano.
- Promover el desarrollo inclusivo en Colombia a través del fortalecimiento de las cadenas de suministros de las organizaciones aliadas.
- Fortalecer la adopción de medidas que procuren y mantengan la salud y seguridad en los ambientes de trabajo.
- Capacitar el personal en el conocimiento de las normas ambientales y el debido manejo de los recursos naturales.
- Fomentar entre colaboradores y clientes una cultura medioambiental acorde a las necesidades actuales en materia de cambio climático.
- Optimizar los canales de comunicación con nuestros clientes y proveedores a través del uso de aplicaciones y plataformas tecnológicas.
- Incentivar la innovación en el área de marketing y merchandising para lograr la incursión en nuevos negocios o penetrar nuevos mercados.
- Acentuar en el corto plazo la participación el mercado Europeo.
- Dinamizar y simplificar las reservas y compras de tiquetes por medio de las apps.

- Reafirmar nuestro compromiso con la Política de protección y tratamiento de datos de los clientes, garantizando la confianza.
- Generar conciencia y bienestar social en los clientes internos y externos de la organización, a través de los programas sociales y la fundación perteneciente al grupo empresarial.
- Implementar de manera eficiente nuestras políticas corporativas relacionadas con nuestro código de ética, ambiente laboral, equidad de género y cero tolerancia a la corrupción.

EXPECTATIVAS DE LOS PROPIETARIOS, CLIENTES, PROVEEDORES Y TRABAJADORES

- **Los Propietarios:** Aviatour se ha convertido en la empresa colombiana más importante del sector turístico de los últimos años, lo que significa un motivo de orgullo para sus fundadores y accionistas, pues han visto el resultado de mucho trabajo y esfuerzo, sorteando dificultades propias del entorno y el sector.

Desde luego las expectativas de los propietarios es seguir creciendo y consolidándose en el mercado con los servicios que ofrecen en su portafolio. Sin dejar de lado las pretensiones de generar valor a la empresa y maximización de las utilidades.

Después de la firma de los acuerdos de paz entre el Gobierno y las FARC, el sector turístico se vislumbraba como uno de los más dinámicos del país, derribando algunas barreras que tenía el sector.

“Vamos a ver turismo por primera vez en este país, pero nos hace falta infraestructura y definir nuestra área de especialización” “La paz es una excelente oportunidad para Colombia” (Sammy Bessudo, 2016 Diciembre 21, Revista Dinero)

Desde entonces las estrategias de la compañía se enfocaron en mejorar y fortalecer la infraestructura y apuntar al ecoturismo.

Dadas las circunstancias actuales de la pandemia originada por el Covid-19, las expectativas han cambiado, pues el turismo ha sido uno de los sectores más impactados a causa de las restricciones de movilidad y el llamado de los gobiernos al confinamiento. Miles de servicios que habían sido vendidos a los clientes, han sido postergados o en su defecto devueltos en su totalidad en medio de la imposibilidad de ser prestados.

“Tengo la impresión y con los análisis comparativos que hemos hecho, que las empresas se van a dar cuenta que funcionan muy bien sin hacer viajes, además, si hay dificultades presupuestales se priorizarán las videoconferencias,

es decir, el turismo corporativo será el segmento que más sentirá el impacto” (J.C Bessudo, 2020 Abril 16, larepublica.co).

El panorama no es muy alentador para el sector, según la Organización mundial de turismo (OMT) se estima que las llegadas de turistas internacionales caerán entre un 20% y un 30% durante el 2020, lo que implica una reducción de los ingresos en cerca de 450.000 millones de dólares (<https://unwto.org/es>).

En medio de esta situación, la empresa se ha enfocado en uno de los pocos servicios que presta actualmente como es el de carga. Aviatour hace esfuerzos tratando de reorganizar sus estrategias para afrontar la crisis cuando se reactive la economía del sector.

Sin embargo, la presidenta ejecutiva de Anato afirma que “el turismo ha demostrado tener la fuerza para sobrevivir a los más complejos escenarios y ha sabido enfrentarse a difíciles circunstancias” (P. Cortés Calle, 2020 Abril 16, larepublica.co).

- **Los Clientes:** Las relaciones entre empresas y clientes casi siempre se enfocan en posibilitar el equilibrio entre costo y beneficio. Con la variedad en los mercados los clientes han sofisticado sus expectativas, ya no solo piensan en esa relación costo – beneficio, sino que agregan a esa inquietudes tales ¿cómo quieres ser tratado?, ¿qué tan rápido es la atención?, ¿Qué variedad ofrecen?, ¿Cuáles son los canales de comunicación?, ¿Cómo solucionar los inconvenientes? o ¿Qué tan confiable es?

Para los clientes de Aviatour estas expectativas no son ajenas y ya sea para los servicios de turismo, carga, logística, asistenciales, etc dichos clientes esperan satisfacer necesidades tales como:

- Tarifas asequibles.
- Cobertura en los destinos.
- Puntualidad en los horarios programados.
- Excelente atención del personal.

- Confiabilidad en los productos y servicios.
 - Privacidad en el uso de los datos.
 - Simplicidad a la hora de adquirir los servicios.
 - Garantías de devolución.
 - Atención pronta a peticiones, quejas y reclamos.
 - Calidad de servicios.
 - Confort.
 - Seguridad.
 - Capacitación del talento humano.
-
- **Los Proveedores:** El Grupo empresarial Aviatur históricamente se ha caracterizado por mantener una estrecha y sana relación con sus proveedores. Para los proveedores es fundamental mantener esos lazos de negocios en condiciones de reciprocidad, confianza, transparencia, de inclusión. Que los servicios prestados sean de calidad, se brinden con los mayores estándares de satisfacción y lograr enaltecer las marcas. Y por supuesto agilidad en las obligaciones financieras contraídas.

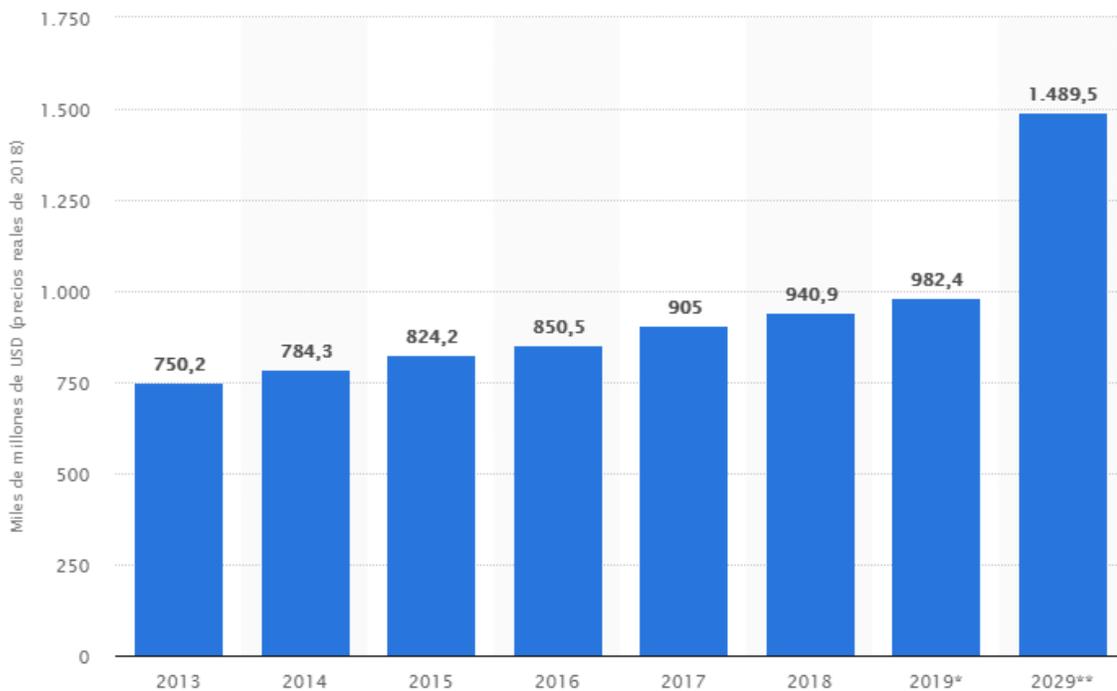
 - **Los Empleados:** Para nadie queda duda que el recurso humano es un factor importantísimo en el engranaje de las empresas en aras del cumplimiento de sus objetivos.
Según un estudio, el informe What Workers Want 2019 las motivaciones y expectativas de los empleados varían dependiendo de la generación a la que pertenecen; Los Baby Boomers (nacidos de 1940 a 1960) por ejemplo consideran más importante la estabilidad laboral, La generación X (nacidos de 1960 a 1979) y la generación Millenials (nacidos de 1980 a 1999) se inclinan por mejores salarios y la generación z (nacidos del 2000 al 2009) valoran más adquirir mayor formación o experiencia.
Siendo así, las expectativas de los empleados del grupo Aviatur no difieren de ese estudio. Generalmente los colaboradores de la empresa aspiran a:

- Crecimiento y reconocimiento de la empresa.
- Trabajar en ambientes saludables y excelente clima organizacional.
- Salarios acordes a las funciones desempeñadas.
- Posibilidad de escalar dentro de la misma organización.
- Confianza en las labores que se realizan.
- Bienestar social.
- Experiencias gratificantes en materia laboral.
- Retos profesionales.
- Estabilidad laboral en medio de las difíciles circunstancias de la empresa.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN GLOBAL DEL SECTOR

El turismo ha construido con el paso de los años fuertes bases para convertirse en uno de los renglones que más aporta a la economía mundial. Su crecimiento acelerado y prometedor ha impulsado las exportaciones, estimulado el consumo interno y generado millones de empleos, lo que llamó la atención de los inversionistas en todas las latitudes.



*Inversión privada en el sector (fuente: <https://es.statista.com/>)

El turismo mundial cerró 2019 con 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales, un 4 % más que en 2018, y suma diez años consecutivos de crecimiento, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

“Para 2020, la OMT, con sede en Madrid, prevé, "de forma muy cautelosa", un resultado similar al del año pasado, en el que, a la espera de datos de cierre de algunos países, entre ellos EE.UU., no se prevén cambios significativos en el ranking de los principales destinos turísticos mundiales, donde España ocupa el segundo puesto” .(Tomado Art ¿A dónde fueron a “turistear” 1.500 millones de personas en 2019. Enero 21 de 2020. Revista Dinero)

A nivel nacional Colombia no es la excepción, pues el sector presentó un gran crecimiento durante el 2019 y nuevas inversiones en tecnologías y exenciones tributarias han permitido que el país sea un lugar apetecido por los turistas. En enero de 2020 se registró la cifra más alta de ocupación hotelera en el país con un 59.5%.



Fuente: Migración Colombia y Sociedades portuarias. Cálculos OEE - MinCIT.

Nota 1. La metodología utilizada normaliza los efectos de la crisis migratoria de Venezuela.

Nota 2. La metodología toma el país de residencia de salida para los colombianos residentes en el exterior. Este es un dato preliminar por un año.

*Fuente: Min comercio, industria y turismo

Todas estas proyecciones se fueron al suelo cuando el 11 de Marzo de 2020 la OMS declara la pandemia mundial a causa del brote de un virus (Covid-19) originado en Asia (China) y esparcido por casi todo el mundo a fecha de hoy.

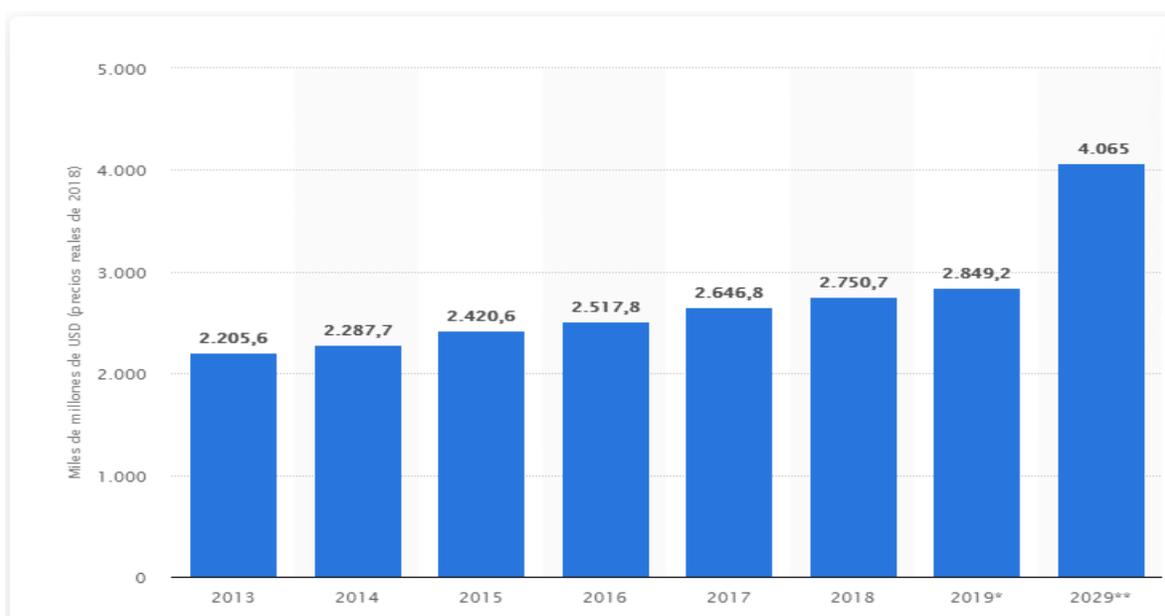
Debido a las estrictas restricciones a nivel mundial el sector turístico frenó de manera brutal, los vuelos a nivel mundial disminuyeron en un 80%, millones de

empleos en el sector se han perdido, se estima que el 30% del turismo decaerá con respecto al 2019 y las pérdidas para las compañías aéreas sobrepasarán el 45%.

“Tanto a escala local como global, la crisis que hemos afrontado juntos ha demostrado la importancia de tomar las decisiones correctas en el momento correcto” (Zarab, Pololikashvili. Secretario general de OMT) fueron las palabras refiriéndose a la situación actual.

IMPORTANCIA EN TÉRMINOS DE CONTRIBUCIÓN AL PIB

El turismo es uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, representando en 2018 el 10,4 % del PIB mundial y su contribución asciende a 8,8 billones de dólares, Según los últimos datos recabados por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). El sector tiene un enorme potencial para la creación de trabajo decente y la promoción del emprendimiento, ayudando a empoderar a los grupos sociales menos favorecidos, en particular a los jóvenes y las mujeres.



*Fuente: <https://es.statista.com/>

EMPLEO GENERADO

Según el experto, los indicadores económicos y sociales de las bondades del sector están sustentados, por lo que recordó que "uno de cada 10 empleos en el mundo se genera por el turismo. Con base en esas estimaciones, resulta que en las próximas décadas uno de cada cinco nuevos puestos de trabajo se va a crear mediante el turismo.

El crecimiento económico se compone de muchos agregados que, desagregados y puestos en relevancia, ponen de manifiesto un mayor atractivo para el sector turístico. De acuerdo con los datos que nos ofrece la lectura del informe realizado por la WTTC, el turismo, a fecha de 2018, emplea a 319 millones de personas, esperando que esta cifra se multiplique hasta los 421 millones de ocupados, según estimaciones para 2029. Es decir, el turismo no solo es un motor de crecimiento económico, sino que también es un motor para el propio empleo, ya que, por detrás del sector manufacturero, es el sector con mejor evolución en materia de creación de empleo

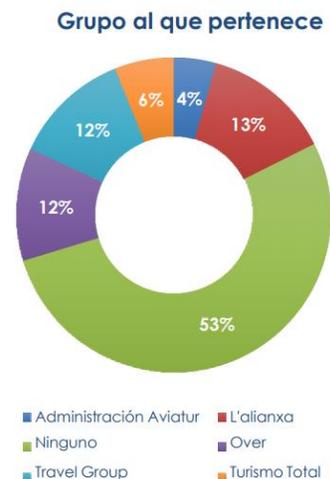
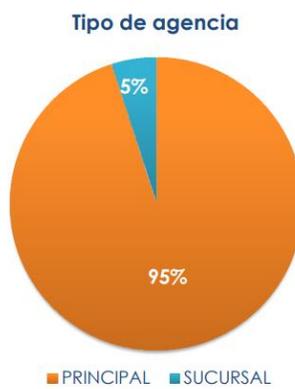
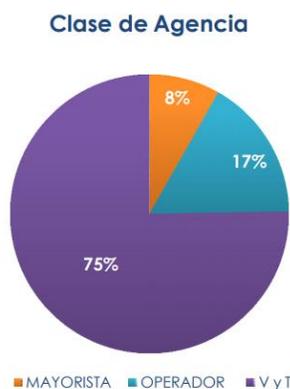
En resumen, y para hacernos una idea la magnitud, el turismo en países de la **OCDE**, como España, el turismo representa cerca del 15% de su PIB; otros países europeos como Francia o Portugal, el peso del turismo en ellos representa, respectivamente, el 7,3% y el 13,7% del PIB. En otros países de América Latina, como México, por ejemplo, el turismo ya supone el 8,7% del PIB en el país. En general, un sector turístico que, a fecha de 2018, suponía el 4,1% del PIB de los países miembros de la OCDE, así como el 6% del empleo en los mismos. Un aporte que, con el paso del tiempo, no deja indiferente a ningún país a la hora de considerar el turismo como uno de los pilares fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico.

COMPETIDORES DIRECTOS

Una agresiva competencia enfrenta las agencias de viaje por cuenta de la tecnología que hoy facilita, a través de Internet, comprar a mejores precios tiquetes aéreos y cupos hoteleros. Los agentes se defienden con nuevas estrategias. Durante años, el negocio de las agencias de viaje ha sido muy rentable, sin embargo, la llegada de las compras de tiquetes aéreos y paquetes vacacionales por Internet ha impactado fuertemente esta industria.

Los principales competidores en Colombia son:

- Innova
- Latam
- Price Travel
- Assist – Card de Colombia
- BCD Travel
- Éxito viajes y turismo
- BestDay.com
- Despegar.com



PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA COMPETENCIA

Durante años, el negocio de las agencias de viaje ha sido muy rentable, en Colombia existen más de 6.000 agencias de viajes, sin embargo cuando llegó la opción de comprar tiquetes aéreos, paquetes vacacionales, reserva de hoteles por Internet, impactó esta industria. Se generó un desafío dentro del sector para mantener la clientela y crear propuestas innovadoras como herramienta para ofrecer servicios.

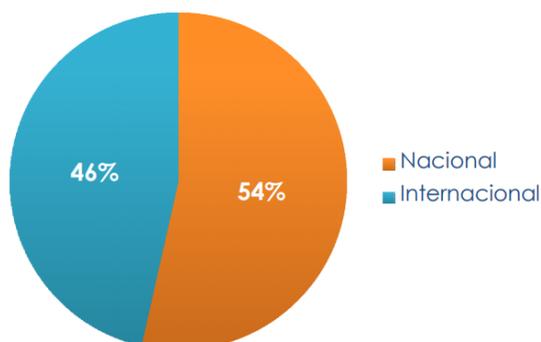
Empresas tradicionales y con un excelente goodwill como AVIATUR, mantienen sus sedes físicas en donde expertos asesores venden permanentemente sus servicios a viajeros de todo el mundo, pero además de eso han estructurado una agencia de viajes virtual que ofrece cantidades de servicios a los usuarios, siendo una de las plataformas más completas e incluso atractivas del mercado de las agencias de viajes.

Las otras agencias tienen todo su soporte en la red, los consumidores ingresan, compran con diferentes opciones de pago alojamientos en hoteles, tiquetes aéreos y paquetes vacacionales, consiguiendo en ocasiones promociones y viajar sin ningún problema, es evidente que la competencia es agresiva, a raíz de esta innovación muchas agencias de viaje físicas pequeñas desaparecieron, las que se mantienen en el mercado lo han hecho apostándole a ofrecer paquetes completos que incluyen tarjetas de asistencia, descuentos en hoteles, recorridos o planes dentro de los destinos turísticos, se han reinventado creando alternativas y fortaleciendo el contacto con el cliente.

Sabemos que AVIATUR es un grupo empresarial el cual está en el ranking No. 1 como agencia de viajes, pero que además ofrece muchos servicios adicionales, a continuación, relacionamos nombres agencias de viajes y grupos empresariales con algunos productos y servicios que ofrecen, siendo competencia de este grupo.

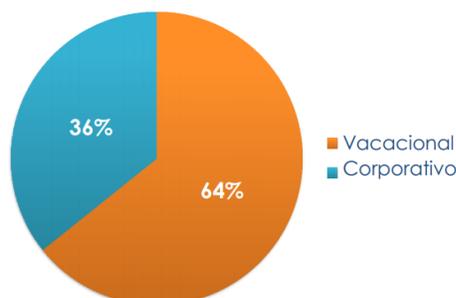
Nombre	Productos y Servicios que Ofrece	Fisica	Virtual
Despegar.com	Alojamientos, Vuelos, Paquetes, Actividades, Carros, Asistencias, Traslados y Cruceros		X
BCD Travel	Especialista en Viajes Corporativos, Hoteles, Traslados, Tarjeta de Asistencia, Consultoría de Viajes de Negocios, Viajes Vacacionales	X	X
Grupo Éxito (Viajes Éxito, Seguros Éxito y LTSA)	Vuelos, Hoteles, Paquetes, Circuitos, Cruceros, Actividades, Seguros de Autos, de motos, de viaje, de mascotas, de vida, Transporte, Recogida de carga, Operación logística internacional.	X	X
CWT	Gestión de Viajes Coporativos, Reuniones y Eventos, Consultoría de Viajes		X
LATAM	Vuelos, Hoteles, Paquetes Turísticos, Autos, Cruceros, Hoteles, Seguro de Viajes, viajes corporativos	X	X

PORCENTAJE DE VENTAS DEL SECTOR SEGÚN SEGMENTO DE LAS AGENCIAS EN EL PAÍS DURANTE 2019



*Fuente: Anato 2019

PORCENTAJE DE VENTAS DE LAS AGENCIAS 2019



*Fuente: Anato 2019

BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA DE LOS COMPETIDORES

El sector turístico en Colombia se ha convertido en los últimos 5 años, en el segundo renglón que jalona la economía del país. Tanto así que ha llamado la atención de un sin número de inversionistas locales y extranjeros, lo que ha ocasionado la incursión de nuevas empresas dedicadas a explotar y brindar estos servicios.

Colombia al ser un país donde su economía es basada en el mercado y libre competencia y su vez las políticas de gobierno se encaminan a fomentar la inversión extranjera, en realidad no ofrece muchas barreras de entrada y salida a quienes quieren emprender en el sector turístico. Usualmente son las que ya conocemos:

- **Barreras de entrada del sector turístico:**

- Económicas: Las empresas que quieran entrar a competir de lleno en el sector turístico y de carga requerirán de grandes inversiones para lograr el posicionamiento que deseen.
- Diferenciación de producto: Esta barrera es muy frecuente en el desarrollo de esta actividad, ya que existen empresas con muchísima experiencia, credibilidad y prestigio, lo que concentra un gran número de clientes.
- Concentración de activos estratégicos: Otro factor que limita la entrada de nuevos competidores es que la empresa que domina el mercado cuente con acceso favorable a proveedores o posea centros logísticos en zonas estratégicas.
- Economías de enlace: Las empresas ya consolidadas en el mercado utilizan los mismos recursos para ofrecer variedad de servicios.

- **Barreras de salida del sector turístico:**

- Emocionales: Estas están ligadas en casi todos los negocios en los que se emprende por cuestiones personales y/o afectivas.

- Económicas: Basadas en la traumática experiencia que significa liquidar una empresa, con las obligaciones laborales, contractuales y fiscales que ello implica.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El grupo Aviatour se caracteriza por tener buenas relaciones comerciales con sus proveedores, acentuando cumplimiento del código de conducta propio de la organización, que a la hora de celebrar contratos se respeten la políticas de ética, practicas anticorrupción, salud y seguridad en el trabajo, responsabilidad socioambiental y derechos humanos. Garantizando así la prestación de los servicios.

Actualmente la agencia de viajes Aviatour cuenta con una amplia red de proveedores de 5523 socios comerciales distribuidos en dos grupos: Administrativos (4501) y Turísticos (1322) aproximadamente. Lo que nos permite maniobrar a la hora de negociar con ellos.

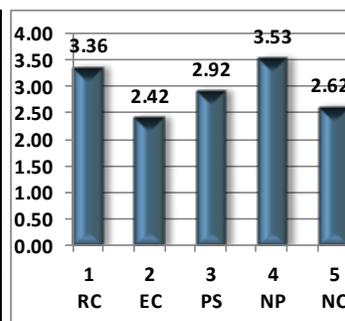
PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES

Toda la estrategia comercial del grupo Aviatour se enfoca en conseguir la máxima satisfacción del cliente proporcionando garantía, respaldo, especialización y calidad de los productos y servicios que ofrece, sin dejar de lado las expectativas y mejorar la experiencia durante y después de sus clientes.

Las estrategias de mercadeo que brindan a los clientes mayor variedad de productos y servicios a precios razonables nos da un mayor poder negociación con los clientes.

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

FACTORES ESTRATÉGICOS		PROM POND
1 RC	Amenaza de la rivalidad entre competidores	3.36
2 EC	Amenaza de entrada de nuevos competidores	2.42
3 PS	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	2.92
4 NP	Amenaza del poder negociación de los proveedores	3.53
5 NC	Amenaza del poder negociación de los compradores	2.62



FACTORES ESTRATÉGICOS		
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		PONDERACIÓN
RC 01	Crecimiento del sector	0.18
RC 02	Costos fijos / valor agregado	0.06
RC 03	Diferencias de servicios	0.10
RC 04	Identidad de marca	0.17
RC 05	Complejidad de la información	0.06
RC 06	Diversidad de competidores	0.14
RC 07	Barreras de salida: Activos especializados	0.06
RC 08	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0.09
RC 09	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0.08
RC 10	Barreras de salida: Barreras emocionales	0.06
		1.00

CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	PRODUCTO
4	0.72
1	0.06
4	0.40
4	0.68
3	0.18
4	0.56
3	0.18
2	0.18
2	0.16
4	0.24
PROMEDIO	3.36

FACTORES ESTRATÉGICOS		
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES		PONDERACIÓN
EC 01	Economías de escala	0.16
EC 02	Diferencias propias de servicios	0.13
EC 03	Identidad de marca	0.07
EC 04	Requerimientos de capital	0.15
EC 05	Curva de aprendizaje de propietario	0.10
EC 06	Acceso a los insumos necesarios	0.05
EC 07	Reacción esperada	0.09
EC 08	Precio disuasorio al ingreso	0.12
EC 09	Políticas gubernamentales	0.08
EC 10	Retornos esperados	0.05
		1.00

CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	PRODUCTO
3	0.48
4	0.52
1	0.07
3	0.45
2	0.20
2	0.10
2	0.18
4	0.48
4	0.32
2	0.10
PROMEDIO	2.42

FACTORES ESTRATÉGICOS		
3. AMENAZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS		PONDERACIÓN
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0.23
PS 02	Costo de cambio del comprador	0.13
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0.19
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0.21
PS 05	Suficientes proveedores	0.24
		1.00

CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	PRODUCTO
3	0.69
2	0.26
2	0.38
3	0.63
4	0.96
PROMEDIO	2.92

FACTORES ESTRATÉGICOS		
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		PONDERACIÓN
NP 01	Diferenciación de Proveedores	0.18
NP 02	Presencia de servicios sustitutos	0.14
NP 03	Concentración de proveedores	0.19
NP 04	Rentabilidad de los proveedores	0.13
NP 05	Impacto de los servicios en el costo o diferenciación	0.17
NP 06	Amenaza de integración hacia adelante	0.19
		1.00

CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	PRODUCTO
4	0.72
2	0.28
3	0.57
4	0.52
4	0.68
4	0.76
PROMEDIO	3.53

FACTORES ESTRATÉGICOS		
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		PONDERACIÓN
NC 01	Concentración de compradores vs concentración empresas	0.21
NC 02	Capacidad de integración hacia atrás	0.07
NC 03	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0.10
NC 04	Identidad de marca	0.16
NC 05	Impacto sobre la calidad / satisfacción	0.09
NC 06	Satisfacción del comprador	0.22
NC 07	Incentivos de los tomadores de decisiones	0.15
		1.00

CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	PRODUCTO
4	0.84
1	0.07
2	0.20
1	0.16
1	0.09
3	0.66
4	0.60
PROMEDIO	2.62

ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

Como podemos observar en la tabla, el crecimiento del mercado (hasta antes de la pandemia) era un atractivo para incursionar en el sector, lo que representaba un incremento en el número de oferentes en los últimos años, generando una disputa por los clientes en materia de precios. Por otro lado la identificación de la marca entre los competidores se constituye en factor fundamental, ya que por tratarse de prestación de servicios, el prestigio y reputación del oferente genera una ventaja competitiva.

ANÁLISIS DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Si bien emprender en el sector no presenta muchos obstáculos, los nuevos competidores se enfrentan al reto del posicionamiento de su marca para atraer a los clientes. Eso le demandaría a los nuevos competidores una mayor inversión económica en aspectos como publicidad y mercadeo. Además, por ser nuevo en el mercado entrar a competir por precios sería una gran desventaja con la competencia ya posicionada y los retornos de inversión se verán reflejados a largo plazo.

ANÁLISIS DEL INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Los productos o en este caso servicios sustitutos siempre representan una amenaza en medio de cualquier mercado, sin embargo en el sector turístico su amenaza es latente si miramos el número de competidores que se encuentran, pero estos sólo representarían una real amenaza si y solo si cumplen con las mismas necesidades de los clientes en cuanto a precio, calidad y cumplimiento. Ahora, no se pueden dejar de lado los impoderables como el que atraviesa actualmente el sector.

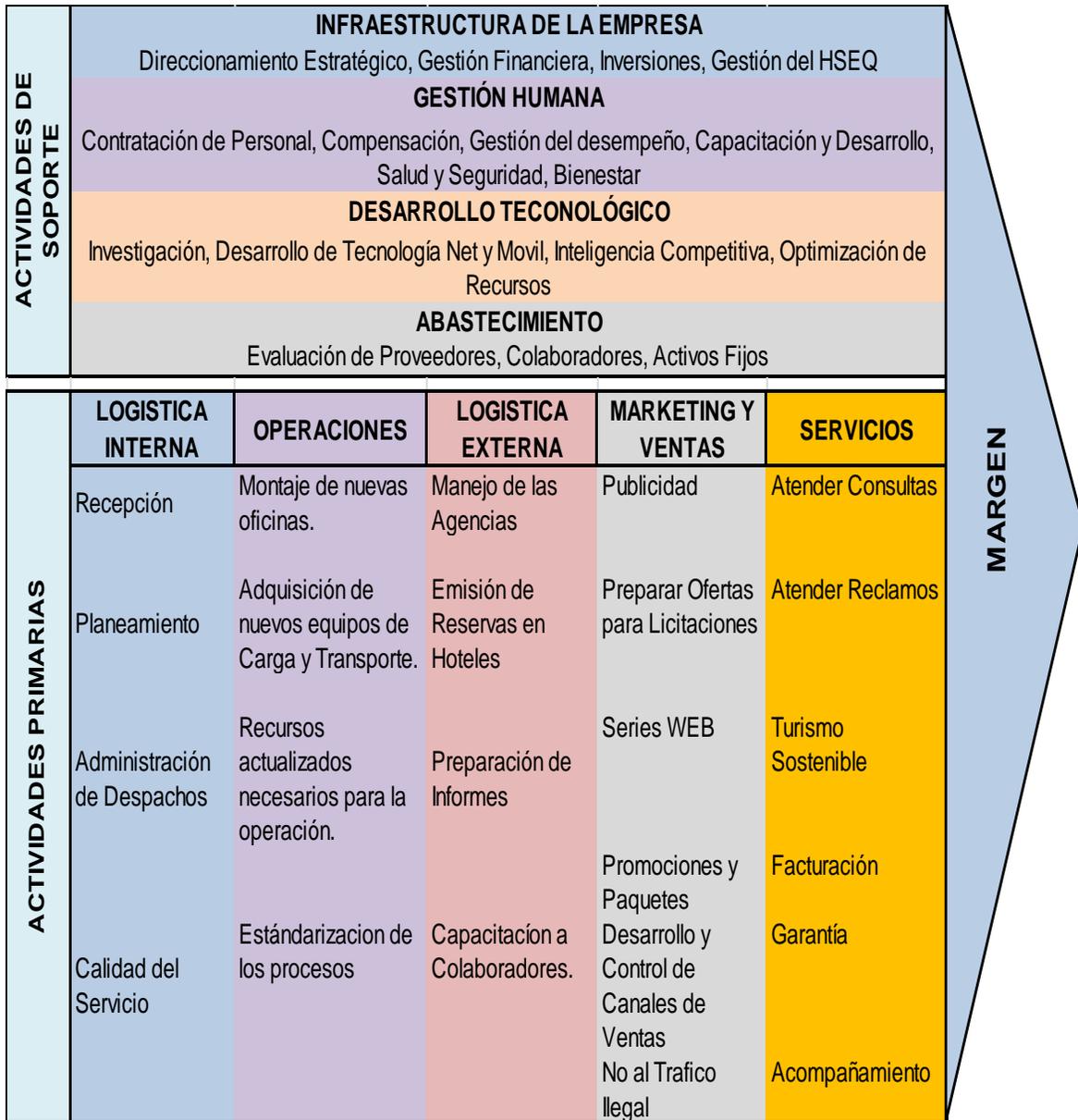
ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

La amenaza de integración hacia delante de los proveedores se constituye en un riesgo alto para los competidores, ya que con las facilidades que ofrece las herramientas tecnológicas y aplicaciones, esos mismos proveedores podrían prescindir de las agencias intermediarias.

ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

El factor de satisfacción del comprador es de vital importancia a la hora de decidir, más si de temas turísticos y de viajes se trata. Los compradores no quieren lidiar con malas experiencias en cuanto a disfrutar de unas vacaciones por ejemplo. Partiendo de esa premisa, la experiencia que la agencia le pueda brindar en cuanto a variedad, tarifas y calidad en el servicio, se convierten en los motivos para que los compradores puedan elegir quienes tienen la mejor opción en el mercado.

FORMULACION DE LA CADENA DE VALOR



FORMULACIÓN DE LA MATRIZ ACTUAL DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,33
0,59	OPORTUNIDADES				
01	Desarrollo tecnológico a comunicaciones y automatizaciones de procesos software.	0,09	4	0,36	
02	Reducción de la violencia y barreras sociales	0,08	3	0,24	
03	Apoyo e incentivos gubernamentales.	0,09	3	0,27	
04	Aumento demanda de información de productos y servicios	0,09	3	0,27	
05	Crecimiento del sector de agencias de viajes en Colombia	0,05	2	0,1	
06	Calidad del servicio	0,04	4	0,16	
07	Relación con los clientes	0,04	3	0,12	
08	Relación con los proveedores	0,06	3	0,18	
09	Reducción de las restricciones migratorias	0,05	2	0,1	
0,41	AMENAZAS				
A1	Conectividad entre los destinos nacionales	0,02	4	0,08	
A2	Orden publico	0,06	1	0,06	
A3	Competidores directos nacionales e internacionales	0,07	2	0,14	
A4	Desastres naturales e imponderables	0,07	3	0,21	
A5	Ingreso de nuevos competidores.	0,06	3	0,18	
A6	Infraestructura regular del sector	0,03	2	0,06	
A7	Competencia Desleal	0,03	2	0,06	
A8	Seguridad social	0,03	1	0,03	
A9	Inestabilidad fiscal	0,02	3	0,06	
A10	Tasa de cambio	0,02	3	0,06	
		1,00		2,74	3,07

ANÁLISIS DE LA MEFE:

El desempeño de la entidad ha sido alto por el buen funcionamiento de las herramientas de operación que Aviatur ha implementado en la agencia, sin embargo las amenazas siguen siendo latentes y han relictizado la capacidad de expandir en el país los servicios de la agencia. El apoyo directo por parte del gobierno no ha sido eficiente por la mala práctica de las políticas de los altos funcionarios del gobierno, Colombia por ser un país biodiverso en cultura, flora y fauna es llamado y catalogado como sitio preferente para los turistas extranjeros y nacionales, esto le permite a AVIATUR actualizar su portafolio y tener un amplio sistema de información de productos y servicios, lo cual es muy llamativo para los viajeros en el mundo. El crecimiento del sector turístico se ha visto beneficiado por parte del comercio electrónico y es una tendencia en nuestro sistema económico, lo que le permite un mayor acceso a los servicios por parte de los clientes y a su vez nos permite como empresa conocer las preferencias y anticiparnos a los cambios en la conducta, mejorando factores como la calidad del servicio de la agencia. El aumento de la demanda, la reducción de la violencia, los incentivos gubernamentales y el crecimiento del sector en general han sido oportunidades que Aviatur ha aprovechado a lo largo de los años para consolidarse en el mercado como una de las agencias más importantes del país. En cuanto a las principales amenazas del sector, a parte de las generadas por la incursión de nuevos competidores y la limitada infraestructura, hoy la empresa y el sector en general, está atravesando una de las más grandes crisis en los últimos 20 años por causa de la pandemia originada por (Covid-19). No estaba en los cálculos de los más grandes expertos en planeación del sector y las consecuencias han sido devastadoras debido a las restricciones impuestas a nivel mundial. La prohibición del transporte de pasajeros a través de todos los medios, el confinamiento de la población mundial, el cierre de locales que prestan servicios de ocio, alimentación y entretenimiento han limitado en su totalidad el desarrollo del objeto social de nuestra empresa. Los vuelos nacionales de pasajeros se redujeron en un 90%, sólo los de carácter humanitario y carga han mantenido su operación, las pérdidas son incalculables y cientos de miles de empleos se han perdido. Según las proyecciones de la OMS, OMT y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia recién hasta el mes de Agosto de 2020 se empezará a reaperturar de manera gradual el sector del turismo a nivel global y nacional.

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0.40
0.60	FORTALEZAS				
F1	Proveedores de alta calidad	0.09	4	0.36	
F2	Satisfacion del cliente y consumidores	0.08	3	0.24	
F3	Concesión de servicios ecoturísticos	0.05	3	0.15	
F4	Amplio Portafolio de servicios	0.07	3	0.21	
F5	Experiencia e innovación	0.06	3	0.18	
F6	Modelo de sostenibilidad	0.07	3	0.21	
F7	Eficiencia economica y crecimiento continuo	0.06	4	0.24	
F8	Clima organizacional favorable, estabilidad laboral y capital humano de calidad	0.05	2	0.10	
F9	Política y gestión de calidad, salud, seguridad y medio ambiente	0.04	3	0.12	
F10	Afiliaciones con agencias y camaras de comercio nacional e internacionales	0.03	2	0.06	
F11	Compromiso con el planeta y enfoque social	0.05	3	0.15	
0.35	DEBILIDADES				
D1	La relación con los proveedores.	0.03	2	0.06	
D2	Procedimientos de creditos no legalizados.	0.07	2	0.14	
D3	Comercio electronico.	0.06	2	0.12	
D4	Perturbaciones sociales.	0.07	1	0.07	
D5	Cobertura en algunas regiones.	0.03	1	0.03	
D6	Fallas de los colaboradores que no cumplen con los procedimietos.	0.06	2	0.12	
D7	Riesgo inherente a la actividad.	0.03	2	0.06	
		1.00		2.62	3.02

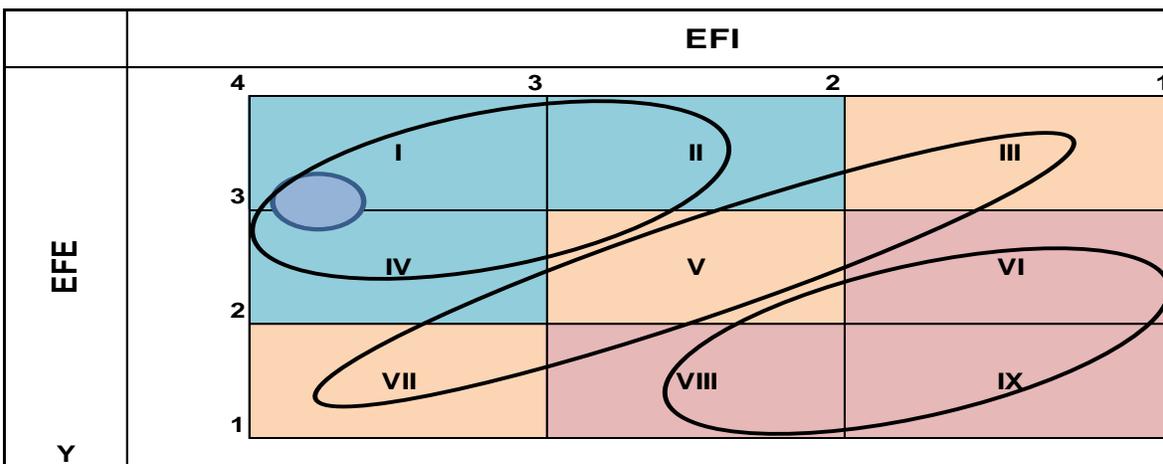
ANÁLISIS DE LA MEFI

Se encontró en AVIATUR que es una empresa con muchas ventajas porque tiene más fortalezas que debilidades y esto hace que las debilidades sean pequeñas al momento de competir y logra la eficacia. Entonces podemos determinar que la agencia es muy fuerte internamente, sus proveedores son experimentados y esto le permite brindar servicios de alta calidad, los canales de comunicación adoptados le permite tener un encuentro directo con sus clientes y conocer las expectativas y necesidades, los servicios ecoturísticos en vía de desarrollo le dan una perspectiva amplia. El portafolio de servicios, los premios y reconocimientos resalta la experiencia en la vida empresarial y se convierte en líder de nuevos cambios en el sector turístico, asumiendo el compromiso de gestionar negocios valorando los recursos naturales apostando al cambio social. El crecimiento de la entidad es fundamentado en la eficiencia operativa enmarcada en una conducta ética y transparente, la estructura organizacional está conformada bajo conceptos de igualdad para crear un entorno de clima agradable brindando estabilidad y bienestar a sus colaboradores. El respeto y el cuidado que debe tener con el medio ambiente e implementación de esquemas de seguridad manteniendo un sistema integrado de gestión actualizado, las afiliaciones es una estrategia que fortalece la materialidad de la organización que crea grupos de interés para analizar y estudiar las prácticas de gestión ética y social. La responsabilidad social le ha permitido crear medios para apoyar a las comunidades que se encuentran en exclusión con programas que brindan capacitación a seres que quieren aportar al cambio social de su comunidad, ser amigos del planeta es uno de sus principales pilares ya que por medio de las bellezas naturales que nos regala pueden disfrutar sus clientes. La relación con los competidores es muy compleja porque así como pueden llegar a ser nuestros mejores aliados también se pueden convertir en nuestros competidores directos por la nueva forma de operar de las entidades en el comercio electrónico para apostarle a la estrategia de bajo costo. La globalización abre esta puerta infinita que es de experimentar y conocer para las agencias es un herramienta esencial para llegar a cualquier parte del mundo receptor clientes, esa inseguridad social es factor más negativo pero la entidad está trabajando para desterrar esas prácticas ilegales por algunos grupos o personas, con la implementación de las oficinas online se puede tener contacto con esas regiones en las que no se puede llegar físicamente, la agencia creó programas para controlar y evaluar a los colaboradores y respetar las políticas planteadas que dan las pautas para practicar las operaciones administrativas y financieras.

MATRIZ IE

MATRIZ INTERNA - EXTERNA

DATOS (TOTALES PONDERADOS)	
X EFI	Y EFE
3,02	3,07



REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS INTENSIVAS
1	I, II, IV	CRECER Y CONSTRUIR	Integración hacia atrás, hacia adelante u Horizontal Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado Desarrollo de Producto
2	III, V, VII	CONSERVAR Y MANTENER	Penetración de Mercado Desarrollo de Producto
3	VI, VIII, IX	COSECHAR O DESINVERTIR	Recorte de Gastos Desinversión

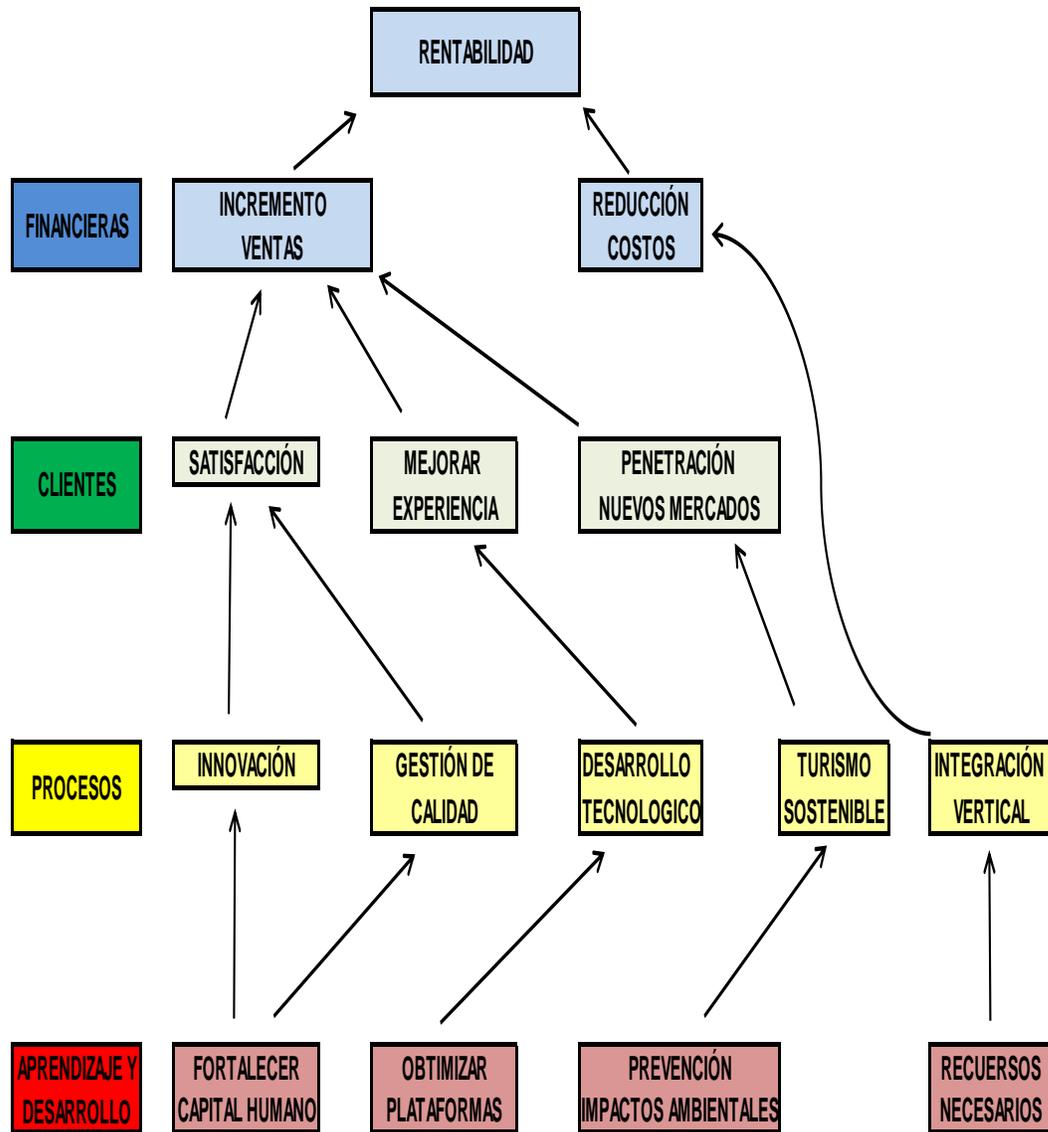
ANÁLISIS

Podemos analizar mediante esta matriz, que Aviatour debe aplicar la estrategia Crecer y Construir, aunque es un grupo empresarial grande con gran cobertura, debe intensificar la penetración del mercado en ciertos lugares donde no hay cobertura.

MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Proveedores de alta calidad 2. Satisfacción del cliente 3. Amplio portafolio de servicios 4. Experiencia e Innovación 5. Modelo de sostenibilidad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Aumento de la demanda de productos y servicios. 2. Crecimiento del sector. 3. Reducción de la Violencia y barreras sociales. 4. Apoyo e incentivos gubernamentales. 5. Flexibilidades migratorias.	1. Intensificar el marketing para llegar a nuevos clientes. F3,O1 2. Potencializar el modelo de participación licitatoria aprovechando nuestra experiencia. F4,O4 3. Ofrecer convenios de financiación para clientes nacionales que desean hacer turismo en el extranjero. F1,O5	1. Invertir en la mejora de las plataformas tecnológicas y poder brindarle mejor acceso a los clientes a nuestros servicios. D3,O1 2. Aperturar oficinas en lugares de difícil acceso D4,O3 3. Facilitar la capacitación de nuestros colaboradores con el fin de mejorar la prestación del servicio. D2,O4
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competidores nuevos y actuales en el mercado. 2. Ingreso de nuevos competidores. 3. Infraestructura regular del sector nacional. 4. Inestabilidad fiscal 5. Desastres naturales e imponderables.	1. Mejorar la calidad de nuestros servicios para diferenciarnos de la competencia. F2, A1 2. Capacitar a los colaboradores con base a nuestra experiencia y optimizar la infraestructura disponible. F4,O3 3. Ejecutar políticas de sostenibilidad para minimizar riesgos. F5,A5	1. Estandarizar los procesos de prestación de los servicios para minimizar los costos de operación y ser mas competitivos. D2,A1 2. Optimizar las app y paginas web, generando mas confianza y practicidad a los clientes a la hora de consultar y adquirir los múltiples servicios que ofrecemos. D3,A2

MAPA ESTRATÉGICO



PROPUESTA

Hoy en día podemos encontrar dos tipos de agencias de viajes:

- Las offline
- Las online

En la actualidad el servicio offline es el que ha impulsado la agencia desde sus inicios, pero llegó el momento de reinventarse y para eso vamos a aportar una propuesta basada en la atención online como se tenía pronosticado desde la llegada de Samy Besudo.

Las ventajas que brindan las agencias tradicionales generalmente son:

- Trato personalizado
- Asesoramiento
- Pagar “en mano”
- Disponer de servicios extra
- Tener un contacto directo con el cliente

Pero las agencias de viajes online presentan las siguientes ventajas:

- Accesibilidad e inmediatez
- Precios “Low cost”
- Diversidad en la forma de pago
- Sin presiones y libertad de elección total.

Actualmente la mayoría de las agencias de viaje combinan ambas formas de hacer negocio y algunas sólo se especializan de acuerdo a su segmentación.

Aviatur es una empresa líder en el mercado que lleva muchos años en el negocio, con aciertos y desaciertos en algunos de sus proyectos. Su modelo de negocios es uno de los mejores estructurados a nivel nacional, su portafolio de servicios es amplio y diversificado, cuentan con cientos de colaboradores por todo el territorio nacional, han sido de los pioneros en la explotación ecoturística, le dieron un nuevo enfoque a la forma de hacer turismo en el país. La experiencia, su estructura financiera y el acceso a la información les permitieron entrar en el

negocio de las licitaciones para la operación de parques nacionales. En síntesis, el Grupo Aviatur a través del conjunto de sus empresas y servicios es un conglomerado rentable, que se ha ganado el reconocimiento y posicionamiento de su marca.

Bajo la anterior premisa son muy pocas las recomendaciones que podríamos hacerle después de hacer el análisis estructural de la empresa. Como estudiantes y futuros profesionales de las ciencias económicas y empresariales podemos sugerir algunas estrategias en términos actuales, enfocadas a la reactivación del turismo durante y después de la pandemia que azota la humanidad. Por ejemplo:

- Invertir en la mejora de las plataformas tecnológicas y poder brindarle mejor acceso a los clientes a la hora de comprar los servicios. Ya que la mayoría de las compras de estos servicios las realizan personas con cierto poder adquisitivo, que normalmente utilizan pagos electrónicos en las APPS a través de dispositivos móviles o páginas web. Y cada día los compradores **necesitan una mayor seguridad y protección de datos** para no ser víctimas de delitos informáticos.
- La Estandarización de los procesos de prestación de los servicios para minimizar los costos de operación y ser más competitivos, les permitiría **llegar a esos clientes de escasos recursos** que no son turistas frecuentes pero que tienen los deseos de hacer turismo económico y de calidad.
- Facilitar la **intermediación** entre los clientes y la banca para **financiar** la compra de los servicios turísticos y no siempre sea a través de las conocidas modalidades (plan separe, tarjetas de crédito, etc).
- En tiempos de reapertura en medio de la pandemia, **intensificar el marketing** promocionando los productos y servicios a por medio de las plataformas digitales como las redes sociales, muy útiles a la hora de penetrar en los consumidores (campañas con figuras públicas, influencers, etc.)

- Aprovechar las medidas tomadas por el gobierno nacional a través del **Decreto 739 de 2020** de **exención de IVA** a todos los servicios de Hotelería y Turismo en Colombia hasta el 31 de Diciembre de 2020. Y de esta forma atraer a los clientes a practicar turismo en cuanto sea permitido.
- La atención al cliente siempre es un factor por mejorar, pues las expectativas y exigencias de los consumidores varían dependiendo de su nivel socioeconómico, educativo y cultural. Se podría acentuar el trato más cálido, cordial, consiente perfeccionando las técnicas de telemarketing.

CONCLUSIONES

Las herramientas de gestión administrativa, financiera y contable aplicadas en el presente informe nos permitieron concluir que, el Grupo Empresarial Aviatur actualmente se encuentra en su etapa de madurez, posicionado de buena manera en el mercado del turismo nacional e internacional, su marca goza de un gran reconocimiento y prestigio, que obtuvo con el pasar de los años intentando cumplir a cabalidad con la misión, visión y valores corporativos que sus socios, empleados y colaboradores le imprimieron a cada uno de sus procesos. Sus altos estándares de calidad, sus políticas de turismo sostenible y ecológico, el clima organizacional y la calidad de su capital humano son los pilares fundamentales del conglomerado.

Cuenta con una sólida estabilidad institucional y financiera, a tal punto que en medio de la crisis que vive el sector les ha permitido no ir a la quiebra, aunque según palabras de Jean Claude Bessudo en REPORTUR.CO “la empresa podría resistir 7 meses vendiendo el 30% de sus ventas tradicionales, que sería un escenario catastrófico. La decisión más importante que hemos tomado es proteger el empleo de nuestros colaboradores y no efectuar ningún recorte de persona y obviamente no reemplazar cargos que quedaren vacantes por uno u otro motivo”

Esas eran las palabras del presidente del grupo a principios del mes de marzo, pero en vista de que la cuarentena se fue extendiendo y ya han pasado 3 meses, la empresa se vio en la penosa necesidad de suspender algunos contratos a empleados que pertenecen a las empresas dedicadas al turismo y hotelería (que representan el 90% del grupo). Las empresas del grupo dedicadas logística, carga, aduanas y seguros aparentemente no tienen problemas y son quienes están soportando el peso de un descalabro mayor.

Los paquetes de ayuda del Gobierno Nacional han sido considerables pero no dejan de ser insuficientes. Todo el sector apunta a reinventarse y apuntan a explorar el turismo en regiones no tan frecuentes, donde los costos de operación

no sean tan elevados y los clientes (que no atraviesan una cómoda situación financiera) puedan en el mediano plazo consumir los servicios.

La pandemia cambiará la forma y el modelo de hacer negocios, por ejemplo los viajes corporativos serán menos frecuentes con el perfeccionamiento de las tecnologías de comunicación (videollamadas, teleconferencias) lo que representaría un declive en la venta de esos servicios.

Los pronósticos para la presidencia del Grupo no son muy alentadores, se estima que para Diciembre de 2020 se alcanzaría el 20% de la actividad generada en Diciembre de 2019. Y para el 2022 quizás se logre alcanzar la normalidad que traía la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Informe de Gestión y Responsabilidad Social 2015 Aviatur.
- Informe de Gestión y Responsabilidad Social 2018 Aviatur.
- www.anato.org
- www.unwto.org/es
- www.dinero.com
- www.grupoaviatur.com
- <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>
- www.eltiempo.com
- <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- reportur.com/agencias/2020/03/12/bessudo-coronavirus-la-tormenta-perfecta-sector-del-turismo/
- <https://es.statista.com/>