



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO NUEVA ESPARTA**  
**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**GESTIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO**  
**EN LA ISLA DE MARGARITA, SEGÚN UN**  
**ENFOQUE DE PLAN DE NEGOCIOS**

Trabajo de grado modalidad investigación, presentado como requisito parcial para  
optar al Título de Licenciatura en Turismo

Autores:

Br: González Díaz, Yenny

C.I: 12.225.173

Br: Martínez, Lina Rosa

C.I: 13.424.901

Guatamare, Mayo de 2005

## **DEDICATORIA**

A mi Dios y a la Virgen de Valle, por guiarme para seguir adelante.

A mi padre y a mi madre, por enseñarme y estar allí cuando los necesité y darme ese apoyo incondicional; los amo.

A mis hermanos y mis sobrinos bellos, por esas sonrisas en esos precisos momentos.

A mi compañera Lina, por el apoyo, ayuda y paciencia en toda la elaboración de este trabajo.

A todas aquellas personas, que de una u otra forma me apoyaron y siempre estuvieron allí dándome sus palabras de aliento.

**A todos, GRACIAS**

Yenny González Díaz

## **DEDICATORIA**

A Dios, ante todo por escucharme y darme fortaleza en los momentos mas difíciles.

A mi madre Mercedes, que estuvo en cada momento de necesidad en mi vida y me ayudó a la culminación de mi carrera..

A Domingo, mi gran amor y padre de mis hijos Domingo E. y Dolimer J, por estar siempre allí. Los Amo.

A mi compañera Yenny, por los aportes importantes para llegar al fin de este trabajo.

A toda mi familia, los que se encuentran a mi lado: Yemny, Maria, Sibely Cruz y los que se encuentran lejos mis tíos, tías y abuelos.

**A todos, GRACIAS**

Lina Martínez Hernández

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Oriente, por habernos brindado la oportunidad de formarnos en nuestra carrera profesional.

A los Directivos de las Agencias de Viajes y Turismo, por haber colaborado en la realización de esta investigación.

A la profesora Soniuska Valerio y Juan Villarroel, por haber accedido a ser nuestros tutores y por tenernos tanta paciencia, por su apoyo y colaboración en la realización de esta investigación, gracias.

A nuestra amiga Adreania, por ser incondicional y estar allí en todo momento, gracias por tu apoyo y colaboración.

A todos nuestros buenos amigos en especial (Rafael, Adriana, Cristian, Ismaury, Tatiana, Leidys, Tibisay) por su apoyo, comprensión y palabras de aliento  
AMIGOS GRACIAS.....

Yenny González Díaz

Lina Martínez Hernández

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2.- Objetivos.....	11
1.2.1.- Objetivo General.....	11
1.2.2.- Objetivos Específicos .....	11
1.3.- Justificación .....	12
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Antecedentes de la investigación .....	14
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.2.1 Sistema Turístico.....	15
2.2.2 Agencias de Viajes.....	17
2.2.2.1 Clasificación de las Agencias de Viajes.....	19
2.2.2.2 Funciones de las Agencias de Viajes .....	23
2.2.3 Clasificación de las agencias de viajes en Venezuela.....	29
2.2.3.1 Requisitos legales.....	30
2.3 Gestión Empresarial .....	32
2.3.1 Características de las Técnicas Gerenciales.....	32
2.3.2 Aplicaciones de las Técnicas Gerenciales.....	33
2.3.3 Control de la Gestión en las Empresas Turísticas.....	34
2.3.4 Aspectos generales de los Indicadores de Gestión.....	36
2.4 Plan de Negocio .....	39
2.4.1 Características del Plan de Negocio.....	42
2.4.2 Estructura del Plan de Negocio .....	43

2.5 Definición de Términos.....	46
2.7 Operacionalización de variables .....	49
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
3. 1 Área de Estudio.....	54
3.2 Nivel de la Investigación.....	54
3.3 Diseño de la Investigación .....	54
3.4 Población Objeto de Estudio.....	55
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	55
3.5.1 Fuentes Primarias .....	55
3.5.2 Fuentes Secundarias .....	55
3.6 Técnicas de procesamiento y Análisis de la información .....	56
3.7 Presentación de la Información.....	57
<b>CAPITULO IV. ANALISIS DE LA GESTIÓN QUE LLEVAN A CABO LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN LA ISLA DE MARGARITA, BAJO UN ENFOQUE DE PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>58</b>
4.1 Análisis general con respecto al tipo de organización que poseen las Agencias de Viajes y Turismo .....	58
4.2 Análisis general de las Normas y Procedimientos en las Agencias de Viajes y Turismo .....	62
4.3 Análisis general producto y servicio que ofrecen las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita .....	64
4.4 Estructura del estudio de mercado de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita .....	66
4.5 Análisis general de la entrevista realizada a los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo, con relación a la Visión y Misión, Año 2004.....	69
4.6 Análisis de los objetivos (ventas, rentabilidad, calidad) planteados por las agencias de viajes y turismo, en la isla de margarita .....	72
4.7 Análisis general de los resultados de la entrevista realizada a los directivos de las Agencias de Viajes con relación a los índices de gestión aplicados por estas.	74

4.8 Análisis de la opinión de los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo con respecto a la aplicación del Plan de Negocios.....	76
CAPITULO V. TECNICAS DE ANALISIS DOFA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN LA ISLA DE MARGARITA .....	79
5.1 Técnica de Análisis DOFA .....	79
5.2 Variables externas e internas de las Agencias de Viajes y Turismo Isla de Margarita, 2004 .....	90
5.3 Resultados de la Matriz de Ponderación de Estrategias.....	95
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	103

## INDICE DE CUADROS

Cuadro n°1 .....	2
Flujo de turistas nacionales e internacionales que ingresarón a la isla de margarita en los años 1998-2002 .....	2
Cuadro n°2 .....	3
Información relacionada con los establecimientos prestadores de servicios de importancia para los visitantes nacionales e internacionales que ingresaron al estado nueva esparta. Semana santa. Abril 2001.....	3
Cuadro n°3 .....	5
Información turística relacionada con los establecimientos prestadores de servicios, de importancia para el sector público y privado del estado nueva esparta. Mayo-agosto 2001. ....	5
Cuadro n°4 .....	6
Cese de operaciones de las agencias de viajes y turismo registradas en la corporación de turismo del estado nueva esparta en los años 1998-2003.....	6
Cuadro 5 .....	49
Cuadro N° 6 .....	80
Matriz De Impactos Ponderados Dofa .....	80
Cuadro N° 7 .....	80
Estrategias Dofa .....	80
Cuadro N°8 .....	81
Cuadro N° 9.....	82
Análisis Dofa (Perfil De Capacidad Interna) De Las Agencias De Viajes Y TurismoIsla De Margarita, 2004 .....	82
Cuadro N° 10 .....	83
Análisis Dofa (Perfil De Capacidad Externa) De Las Agencias De Viajes Y Turismo .....	83



Isla De Margarita,2004.....	83
Cuadro N° 11 .....	84
Matriz De Ponderación Interna (Perfil De Capacidad Interna) De Las Agencias De Viajes Y Turismo isla De Margarita,2004 .....	84
Cuadro N° 12 .....	86
Matriz De Ponderación Externa (Perfil De Factores Externos) De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De Margarita,2004.....	86
Cuadro N° 13 .....	87
Formulación De Estrategias Dofa De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De Margarita, 2004.....	87
Cuadro N° 14 .....	89
Estrategias Dofa De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De Margarita, 2004 ...	89
Cuadro N° 15 .....	94
Matriz De Ponderación De Estrategias Dofa Para Las Agencias De Viajes Y Turismo Registradas En Corpotur, Isla De Margarita, Año 2004.....	94

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 .....	17
Actividades Que Integran Al Fenómeno Turístico. ....	17
Figura N°2 .....	22
Proceso De Operación.....	22
Figura N° 3 .....	46
Modelo De Cronograma De Actividades.....	46
Figura N° 4.....	48
Figura N° 5.....	69
La Visión Y Misión De La Empresa Coinciden .....	69
En Un Aspecto Básico: Los Clientes .....	69

## INDICE GRAFICOS

Grafico n° 1 .....	7
Grafico n° 2 .....	60
Grafico n° 3 .....	61
Grafico n° 4 .....	63
Grafico n° 5 .....	65
Grafico n° 6 .....	67
Grafico n° 7 .....	70
Grafico n° 8 .....	71
Grafico N° 9 .....	73
Grafico n° 10 .....	75
Grafico n° 11 .....	77

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 .....	59
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A Si Tienen O No Estructura Organizativa Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004.....	59
Tabla N° 2 .....	61
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A Al Tipo De Estructura Organizativa Que Poseen Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004. ....	61
Tabla N° 3 .....	63
Distribucion Absoluta Y Porcentual Sobre Si Poseen O No Manuales De Normas Y Procedimientos Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004.....	63
Tabla N° 4 .....	65
Distribución Absoluta Porcentual Sobre El Producto Y Servicio Que Ofrecen Las Agencias De Viajes Y Turismo .....	65
En La Isla De Margarita, Año 2004.....	65
Tabla N° 5 .....	67
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A La Estructura De Mercado Que Poseen Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004.....	67
Tabla N° 6 .....	70
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A La Existencia De La Visión En Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004. ....	70
Tabla N° 7 .....	71
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A La Misión En Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004. ....	71
Tabla N° 8 .....	72

Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A Si Tienen Definidos Objetivos Y Metas Empresariales, Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004. ....	72
Tabla N° 9 .....	75
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A Los Indices De Gestión Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004.....	75
Tabla N° 10 .....	77
Distribucion Absoluta Y Porcentual Con Relacion A La Aplicacion De Un Plan De Negocios En Las Agencias De Viajes Y Turismo, En La Isla De Margarita, Año 2004.....	77

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del problema**

Al referirse a la actividad turística es oportuno mencionar la importancia que tiene en esta las Agencias de Viajes y Turismo, dada su participación como parte del sistema turístico. Acerenza (1997), expone que:

La principal razón de ser de las agencias de viajes, como tales es la intermediación entre las empresas prestadores de servicios turísticos y el usuario final....Es dentro de esta actividad de venta, que las agencias de viajes realizan su mayor contribución al desarrollo del turismo en todo el mundo.(p.30)

Son varios los servicios que ofrecen las Agencias de Viajes y Turismo, entre ellos: arreglos de traslados, alojamiento, alquileres de vehículos, itinerarios, eventos, paquetes; entre otros. Dichos servicios están destinados a satisfacer las necesidades y los requerimientos de los turistas, de allí la preferencia de éstos por el uso de las mismas. En este sentido Acerenza (1999), afirma:

Es indudable la ventaja que representa para el turista el uso de los servicios de un agente de viajes. Además de consejero que le brinda sus servicios en forma gratuita, le efectúa todos los arreglos del viaje sin costo adicional, ayudándolo, incluso, a que el mismo le resulte más económico.(P.27)

El estado Nueva Esparta, específicamente la Isla de Margarita, a partir de 1970 ha sido considerada como polo de interés turístico y área prioritaria para el turismo nacional e internacional; (VI Plan de la Nación, 1970). Entre 1998 y el año 2002 a la

isla se movilizó un número significativo de visitantes tanto nacionales como internacionales. (Cuadro 1).

**Cuadro n°1**  
**Flujo de turistas nacionales e internacionales que ingresarón a la isla de margarita en los años 1998-2002**

TURISTAS	1998	1999	2000	2001	2002
Nacionales	1.272.888	895.109	743.861	1.686.823	1.490.943
Internacionales	245.938	211.477	212.085	201.430	189.565
<b>Total:</b>	<b>1.518.826</b>	<b>1.106.586</b>	<b>955.946</b>	<b>1.888.253</b>	<b>1.680.508</b>

Fuente: Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR), Coordinación de Investigaciones Turísticas, Año 1998-2002.

En el año 2001, dichos flujos turísticos mencionan, entre los nueve (9) prestadores de servicios más importantes, a las Agencias de Viajes y Turismo representando un 7,18% para los turistas nacionales y 6,17% para los turistas internacionales, lo que es indicador de la importancia de estas empresas en el destino. (Cuadro n°2).

**Cuadro n°2**  
**Información relacionada con los establecimientos prestadores de servicios de importancia para los visitantes nacionales e internacionales que ingresaron al estado nueva esparta. Semana santa. Abril 2001.**

RESPUESTA	TURISTAS NACIONALES	TURISTAS INTERNACIONALES
Restaurante	14,62%	11,11%
Salud	13,85%	12,35%
Esparcimiento	13,08%	11,11%
Módulos de información	12,56%	8,64%
Comercio	12,31%	14,81%
Hospedaje	12,05%	13,58%
Transporte	9,47%	12,35%
Cambios de moneda	4,62%	9,88%
<b>Agencias de Viajes</b>	<b>7,18%</b>	<b>6,17%</b>
<b>Total:</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Landaeta y Liendo. . Lineamientos para la “Creación de una Base de Datos de Información Turística del Estado Nueva Esparta”, 2002. Pág.87-88.

Por otra parte, la preferencia del uso de las Agencias de Viajes y Turismo para el sector privado, como prestador de servicios, radica en lo económico puesto que, la venta al consumidor de cualquier producto o servicio le exige a éstos contar con una red o fuerza de venta propia. Acerenza (1990), señala:



La primera de estas razones es de índole económica. La venta al consumidor final exige a cualquier prestador de servicios la organización y el mantenimiento de una red capaz de cubrir todos aquellos mercados en los cuales su producto puede ser comercializado... la organización y el mantenimiento de una red de este tipo requiere de una considerable inversión de recurso... que normalmente los emplean en los aspectos urgentes de la operación (p.200).

Mientras que, la importancia que tienen las Agencias de Viajes y Turismo para el sector público es la de contribuir al desarrollo del turismo en la comunidad; Acerenza (1990), comenta:

Es dentro de esta actividad de venta que las agencias de viajes realizan su mayor contribución al desarrollo del turismo en todo el mundo, dinamizando la actividad y haciendo que la misma contribuya a su vez, al logro del bienestar y el progreso de las comunidades receptoras, así como al desarrollo individual de las personas (p.30 )

En la Isla de Margarita, las Agencias de Viajes y Turismo para ambos sectores, ocupan un tercer lugar en lo que se refiere a la importancia de los establecimientos prestadores de servicios. (Cuadro 3)

**Cuadro n°3**  
**Información turística relacionada con los establecimientos prestadores de servicios, de importancia para el sector público y privado del estado nueva esparta. Mayo-agosto 2001.**

RESPUESTAS	FI	HI
1 Hospedaje	116	11,72%
2 Restaurantes	107	10,81%
<b>3 Agencias de Viajes y Turismo</b>	<b>100</b>	<b>10,10%</b>
4 Comercio	99	10,00%
5 Transporte	97	9,80%
6 Módulos de información	94	9,49%
7 Atractivos	93	9,39%
8 Esparcimiento	91	9,19%
9 Cambios de moneda	91	9,19%
10 Salud	88	8,89%
11 No respondió	-	-
<b>Total</b>	<b>990</b>	<b>100%</b>

Fuente: Landaeta y Liendo. . Lineamientos para la “Creación de una Base de Datos de Información Turística del Estado Nueva Esparta”, 2002. Pág.69.

Actualmente, en la Isla de Margarita, las Agencias de Viajes y Turismo no han estado ajenas a dificultades para mantenerse operativas de hecho, según datos aportados por la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR, 2003), el cese de operación de las mismas en los últimos años.(Cuadro 4)

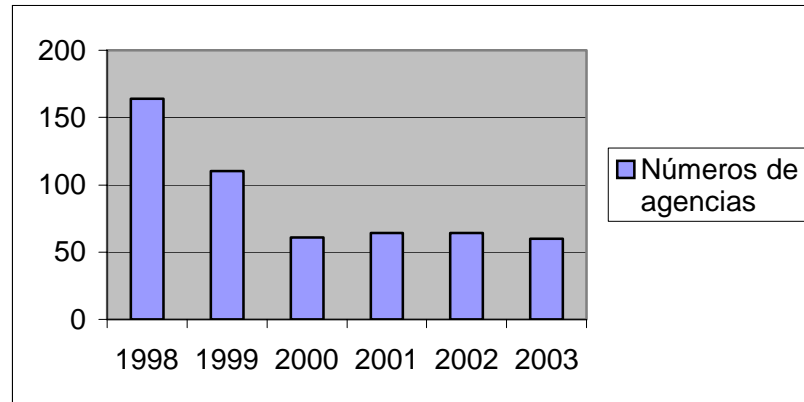
**Cuadro n°4**

**Cese de operaciones de las agencias de viajes y turismo registradas en la corporación de turismo del estado nueva esparta en los años 1998-2003.**

MUNICIPIOS	Años					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Antolín Del Campo	14	8	4	4	2	4
Arisméñdi	9	2	-	2	-	-
Díaz	5	-	-	2	-	-
García	5	-	-	2	1	1
Gómez	7	4	4	4	4	4
Maneiro	34	15	4	4	3	8
Marcano	7	5	1	1	1	1
Mariño	81	76	46	43	40	40
Península De Macanao	1	-	1	1	1	1
Tubores	1	-	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>110</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>60</b>

Fuente: Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR) 2003.

Coordinación de Investigaciones Turísticas.

**Grafico n° 1**

Las razones esgrimidas ante la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (2003) por los agentes de viajes en cuanto al cese de las mismas, no sólo se debe a la situación económica existente, la inestabilidad política y el descenso de los flujos turísticos; sino también, a la falta de planificación durante la gestión por parte de los directivos a cargo de éstas.

Adicionalmente, el cumplimiento de la planificación a nivel global de la organización dependerá de la gestión diaria de ésta; sobre todo, en las empresas turísticas cuyo producto es un servicio, que si resulta defectuoso no se puede reponer con otro, de ahí la importancia de la gestión como un conjunto de decisiones y acciones que lleven al logro de los objetivos previamente establecidos por la organización.

La planificación, considerada como parte de los elementos de la gestión, es una herramienta que sirve para facilitar la competitividad en muchos ámbitos, pero a su vez el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado con una gestión eficiente. Para Serna, (2001):

El proceso de gestión implica básicamente inspeccionar el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto período, además se basa en el funcionamiento de una empresa y en la acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones.(P.24)

En este mismo orden de ideas, los índices de gestión deben estar inmersos dentro de un sistema de gestión que según Serna (2001):

... no es más que un conjunto de indicadores medibles, derivados de un plan estratégicos que permiten evaluar mediante índices, el alineamientos entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto determinar el desempeño en comparación con el direccionamiento estratégico(P.1)

Para ello, con base en los objetivos, los planes de acción y el presupuesto estratégico se definirán índices que permitirán medir el desempeño de las mismas.

Es oportuno indicar que, en general las empresas, entre ellas las Agencias de Viajes y Turismo, para llevar a cabo el proceso de gestión se ven enfrentadas a rápidos cambios tecnológicos, económicos, sociales y la competencia en el mercado, por ello adoptan herramientas tales como: Planes de Marketing, Planes de Expansión o Planes de Negocios, con el fin de implementar nuevos modelos organizacionales para alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un conjunto de estrategias específicas que orienten y creen niveles de acción, generando así una situación esperada que se fundamente en un modelo en pro de transformar una situación problema.

Todas estas herramientas implican un proceso de planificación que le dará los pasos necesarios para alcanzar los objetivos y al tiempo de mantener, una gestión efectiva de las mismas. Al respecto Bermejo (1994), plantea:

Son muchos los casos conocidos de empresarios, hoy de prestigio, que fueron capaces de crear grandes corporaciones sin pasar por este trámite previo...En estas ocasiones la brillantez en la búsqueda de oportunidad de negocio, el tesón o la capacidad de asumir riesgos, características todas ellas inherentes al empresario... Pero, hasta en estos casos, para gestionar el crecimiento posterior de sus empresas surgió la necesidad de planificar.(P.67)

En el caso particular de las Agencias de Viajes, el Plan de Negocio, proporcionaría la forma de alcanzar las metas de estas empresas, facilitaría el solventar, los problemas de permanencia en el mercado puesto que implica entre otras cosas el estudio de su misión, los objetivos, el análisis de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), los planes de acción y el presupuesto de la misma.

Así lo expresan Terragno y Lecuona (2002):

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El Plan de Negocio muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).(P.2 de 7)

El Plan de Negocios representa una alternativa para mejorar el funcionamiento de las Agencias de Viajes ha sido definido por Díaz de Santos (1994), como:

Un documento formal laborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el

logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.(p.38).

En síntesis, en virtud de la tendencia, al cese de las operaciones de las Agencias de Viajes en los últimos años, surge la necesidad de los investigadores de conocer, siguiendo la teoría de un Plan de Negocios, Cuáles son las características de la gestión de las Agencias de Viaje que permanecen activas , a fin de precisar los factores que inciden en la estabilidad de estas en el mercado; al tiempo de poder contribuir a mejorar el funcionamiento de las mismas a través de una gestión que implique necesariamente un proceso de planificación concebido en un Plan de Negocios que a su vez favorezca su permanencia en el mercado.

Esta gran inquietud deriva en un serie de interrogantes menores, desagregadas de la siguiente manera:

¿Cuál es la estructura organizacional de las Agencias de Viajes y Turismo y el producto y servicio que ofrecen?

¿Cuál es la estructura del estudio de mercado aplicado por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita?

¿Cuál es la visión y misión de las Agencias de Viajes y Turismo registradas en CORPOTUR?

¿Cuáles son los objetivos (ventas, rentabilidad, calidad) planteados por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita?

¿Cuáles son las variables internas y externas que inciden en el logro de los objetivos y metas propuestos por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita?

¿Cuáles son los índices de gestión aplicados por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita?

¿Cuál es opinión de los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita con respecto a la aplicación del Plan de Negocios?

¿Qué acciones se deben formular para aplicar el Plan de Negocios en las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita?

## **1.2.- Objetivos**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Analizar la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita, bajo el enfoque de un modelo de Plan de Negocios y formular acciones para la aplicación del mismo.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

1. Describir la estructura organizacional y el producto/servicio que ofrecen las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.
2. Describir la estructura del estudio de mercado aplicado por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.



3. Identificar la Visión y Misión de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.
4. Describir los objetivos (ventas, rentabilidad, calidad) planteados por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.
5. Analizar las variables internas y externas que inciden en el logro de los objetivos y metas propuestos por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.
6. Analizar los índices de gestión aplicados por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.
7. Analizar la opinión de los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita con respecto a la aplicación del Plan de Negocios.
8. Formular objetivos, estrategias y acciones para aplicar el Plan de Negocios en las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.

### **1.3.- Justificación**

El desarrollo actual de las empresas turísticas, debe estar basado en la atención a los avances que suceden en su entorno y en el mercado globalizado en el que se encuentran; estas deben tomar en cuenta tres conceptos básicos: consolidar, organizar y actualizar, como parte de la planificación que les permita cumplir con las exigencia de los clientes o usuarios.

Las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita deben tener en consideración la planificación y gestión de sus estrategias para lograr el éxito. Una de las herramientas que pueden poner en marcha las Agencias de Viajes y Turismo es el Plan de Negocios, ya que éste, proporciona una metodología completa para la formulación de estrategias que guíen a las Agencias de Viajes tanto en su entorno como en su organización interna.

En este sentido, la importancia de esta investigación tiene como basamentos las siguientes razones:

- El conocer la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita; según el modelo de Plan de Negocios de Díaz de Santos, permitirá aplicar los correctivos necesarios y establecer las variables que inciden su permanencia en el mercado y a su vez facilitará a los dueños y operadores proponer acciones para la aplicación del plan propiamente.
- Propicia relaciones institucionales entre la Universidad de Oriente y las Agencias de Viajes y Turismo, al ser considerados los beneficios y/o aportes que la investigación pueda brindar al momento de realizar planes y programas en materia de turismo.
- Finalmente, propicia estudios sistemáticos que se relacionen con el Plan de Negocios sirviendo de base metodológica para próximas investigaciones y en especial para la línea de investigación “Gerencia y Administración del Turismo” desarrollada por el Centro de Investigaciones Turísticas (CITUR) de la Escuela de Hotelería y Turismo de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Durante la etapa de exploración previa a la investigación no se encontró algún estudio referido a: “Gestión de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita, bajo el enfoque de un modelo de Plan de Negocios” . Sin embargo, se encontraron los siguientes temas que sirvieron de referencia para la realización de la investigación:

Soniuska Valerio (1997); Plan de Negocio para un “Canal de Televisión”, trabajo de maestría elaborado en la Fundación Escuela de Negocios, M.B.A España. La autora demostró la factibilidad de crear un canal de televisión que generará beneficios tanto para sí mismo como para la sociedad, en el sentido de contribuir al incremento del nivel cultural de la población, servir para generar inversión publicitaria y el desarrollo del turismo.

Juan Villarroel (2002); “Propuesta de un Plan de Negocio para comercializar el Camarón Blanco cultivado en la Universidad de Oriente” trabajo de maestría donde el autor concluye que es totalmente factible el plan, dado que existe una demanda del producto por parte de la comunidad. Además, su aplicación permitiría que la Universidad de Oriente funcionará como un centro productivo, al tiempo de acceder a mercados internacionales.

Los estudios precitados anteriormente, forman parte de las bases para llevar a cabo esta investigación, sobre la gestión que llevan a cabo las agencias de viajes y turismo en la Isla de Margarita. y turismo.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Sistema Turístico**

Siendo el turismo una alternativa para lograr la diversificación de la actividad económica de una región o país deberían tomarse en consideración la planeación y coordinación de los elementos que lo conforman. En este sentido Acerenza (1986), considera que: “...El turismo es un conjunto (un gran conjunto), bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos.”(p.153).

El autor establece que este gran conjunto, está conformado por subconjuntos que dan vida a la actividad turística, a saber: Transporte, Alojamiento, Servicios de alimentación, Centros de amenidades y de diversión, Establecimientos comerciales y Servicios complementarios, (agencias de viajes, guías de turismo, rentadoras de automóviles, entre otros).

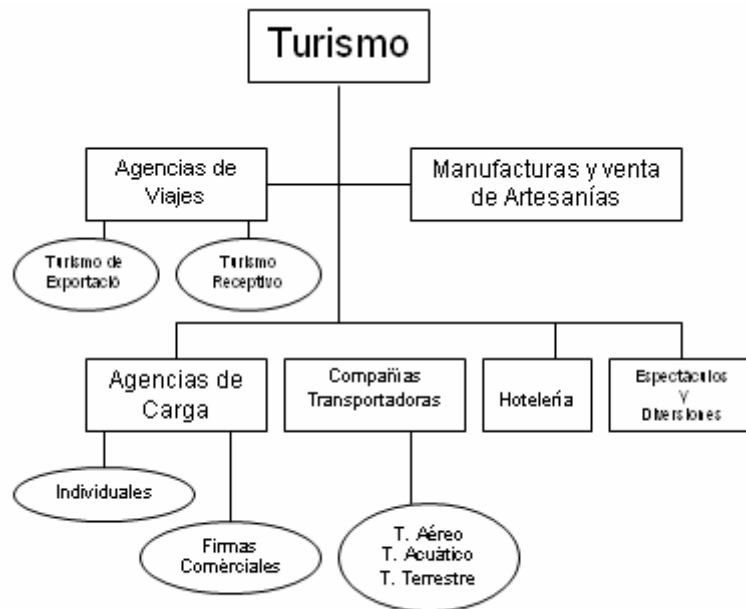
El sistema turístico corresponde a un sistema abierto, que según Leiper (citado por Acerenza, 1994) analizado desde el punto de vista de la teoría general de los sistemas, es: “...Un sistema abierto, de cinco elementos interactuando en un amplio medio ambiente. Siendo estos elementos: uno dinámico, el turista; tres geográficos: la región generadora, la ruta de tránsito y la región de destino, y un elemento económico, la industria turística” .(p.69).

Adicionalmente, la actividad turística es una fuente, a través de la cual se puede incrementar el ingreso de divisas a un país, generando a su vez, fuentes de trabajo para personas que en forma directa o indirecta, dependen de esta actividad para subsistir.

De la Torre (1998); cuando se refiere a la actividad turística como fenómeno señala que la misma deriva una amplia variedad de actividades relacionadas entre sí, para el autor, conjunto de empresas prestadoras de servicios que integran al fenómeno turístico son las siguientes. (Figura 1):

1. Agencias de viajes.
2. Agencias de carga.
3. Compañías transportadoras (aéreas, acuáticas y terrestres).
4. Hotelería.
5. Espectáculos y Diversiones.
6. Manufacturas y venta de artesanías.

**Figura N° 1**  
**Actividades Que Integran Al Fenómeno Turístico.**



Fuente: Francisco de la Torre, 1988 (p. 13)

Como se puede apreciar en la Figura N°1, las agencias de viajes actúan como medio de intermediación de los demás elementos para lograr el buen funcionamiento de la actividad turística.

### 2.2.2 Agencias de Viajes

Las agencias de viajes juegan un papel importante en la actividad turística, al formar parte del conjunto de elementos que conforma esta actividad. Son las encargadas de brindar comodidad, facilidad y agilidad al momento que el turista quiera viajar, también vinculan los prestadores de servicios con los usuarios. Acerenza (1984) señala que:

En lo que respecta a los organizadores y agentes de viajes debe decirse que estos juegan un papel preponderante en el funcionamiento del sistema turístico, dando su carácter de intermediarios entre los productores o prestadores de servicios,...y el turista, papel por medio del cual estimulan fuertemente el nivel de actividad del sistema en su conjunto. (p.170).

En este sentido, mientras las agencias realicen bien su papel y cumplan con sus funciones, la actividad turística se verá favorecida y puede llegar a incrementarse y producir resultados favorables para todos los elementos involucrados, entre ellos, los prestadores de servicios. Acerenza (1984) también agrega tres razones por las cuales ellos recurren al uso de intermediarios:

- 1) Razón de tipo económico: Los prestadores de servicios quieren contar con empresas que le den satisfacción a sus clientes para ganar la preferencia y mantener el mercado, lo que implica que esas empresas deben estar bien organizadas y planificadas.
- 2) Una mayor eficiencia en la venta: Ya que los intermediarios en este caso las agencias de viajes son especialistas a la hora de tratar con los clientes lo que genera una mayor eficiencia por que son estas las que conocen a los clientes.
- 3) La preferencia de los turistas: Esto se da ya que son las agencias las que les arreglan los viajes y les ofrecen muchas otras ventajas.(p.172-173).

El aporte que los agentes de viajes realizan en beneficio del turismo en todo el mundo es indudable. Continuamente crean nuevos productos, desarrollan nuevas

técnicas de comercialización y estimulan así a la actividad en su conjunto, a través de su labor de intermediación entre los prestadores de servicios y el turista.

### **2.2.2.1 Clasificación de las Agencias de Viajes**

De acuerdo al tipo de operación las agencias de viajes se clasifican según Avilez (2002) en:

1. **Agencias de Viajes Mayoristas:** son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento.
  2. **Agencias de Viajes Minorista:** comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.
  3. **Agencias de Viajes de Publicidad:** las agencias de viajes aunque suelen contar con muchos folletos publicitarios y promocionales suministrados por los operadores de tours, tienen a menudo la necesidad de hacer publicidad.
- **Según el tráfico de viajeros:**
    1. Emisoras: Envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia.
    2. Receptivas: Se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas.



3. Emisoras – Receptivas: Simultáneamente organizan el tráfico en ambos sentidos. La decisión de quedarse un tipo u otro de agencia dependerá de la experiencia de los gestores de la agencia. A pesar de todo, conviene llevar a cabo un estudio de mercado, pues suele ser difícil lanzarse hacia un mercado receptivo sin contar con contactos previos en el mercado emisor extranjero.

- **Según el canal de distribución, pueden dividirse en:**

#### **1.-Agencias in – plant.**

Se trata de pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas clientes con el fin de que operen eficientemente los servicios que estas solicitan. Normalmente se trata de oficinas que cuentan con uno o dos empleados que están en constante contacto con los viajeros de la empresa.

#### **2.-Agencias de viajes en franquicia.**

Sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho de explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. La franquiciadora aporta también la marca y la imagen corporativa, el saber hacer, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. La franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

#### **3.-Agencias de viajes virtuales.**

Nacen debido al mayor uso de Internet, de esta tendencia surgen los sistemas rápidos de reservas basados en páginas web. Ejemplo: [www.expedia.com](http://www.expedia.com) que opera

con WORLDSPAN. Las agencias tradicionales las ven como una fuerte amenaza y comienzan a incorporar esta modalidad ofreciendo, además de los servicios directos, servicios a través de Internet. Esta modalidad presenta dos grandes problemas que actualmente están siendo solventados: el pago y la privacidad de la información.

Las agencias de viajes proporcionan los siguientes tipos o paquetes:

- Viajes de Vacaciones.
- Viajes doméstico independiente.
- Viaje sencillo.
- Viaje Sentimental.
- Viaje de todo incluido.
- Viajeros de tránsito.
- Viajero solitario.
- Viaje de familiarización.
- Viajes de incentivo.

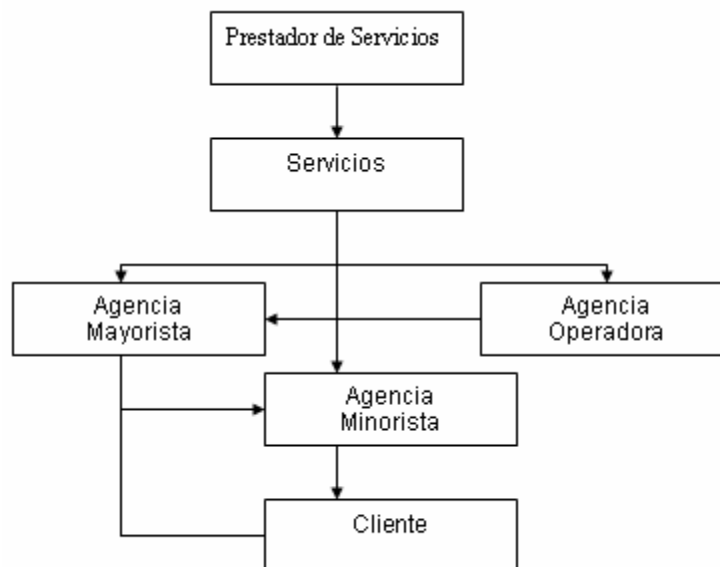
En resumen, las agencias de viajes se clasifican por su operación, por el mercado que manejan y por la especialización que adquieren. El hecho de establecer una clasificación tienen mucho que ver con el sistema contable que lleva la agencia

de viajes, es decir, que ésta, según su magnitud de operación y el volumen de ventas, pueden clasificarse como pequeña, mediana o grande.

Por ejemplo, la agencias de viajes “pequeña” tiene un volumen de venta menor a la “mediana” y la “grande”, lo que en ciertas circunstancias podría representar ventajas en el aspecto fiscal, paga menos impuestos pues sus utilidades no son elevadas, convirtiéndose en causante menor. (figura 2)

**Figura N°2**  
**Proceso De Operación**

**(Venta – Intermediación)**



Fuente: Secretaria de Turismo, de México. 1988 (p. 22)

### 2.2.2.2 Funciones de las Agencias de Viajes

#### a) Asesora

Básicamente se encarga de:

- Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes.
- Ayudar al viajero en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Condiciones para cumplir esta función asesora:

- Contar con amplias fuentes de información
  - a) Disponer de conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR, Ej. Amadeus).
  - b) Disponer de conexiones vía Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
  - c) Contar con material informativo, mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
  - d) Disponer de un propio banco de datos, que le permita facilitar información exclusiva y personalizada. También puede guardar información sobre los clientes para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing.

- Mantener con una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje; para ello la agencia debe contar con profesionales expertos en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica y, a su vez, con profesionales con cualidades como el don de gentes y con capacidad para captar las necesidades de los clientes.
- Contar con una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que favorezca el contacto personalizado con el mercado.

### **b) Mediadora**

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los siguientes grupos de servicios:

- Los Suelos: Son ofertados de forma aislada como puedan ser billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros, alojamientos en establecimientos extrahoteleros, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes, venta de guías turísticas, etc.
- Los Viajes combinados: Son ofertados generalmente por mayoristas o touroperadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora.

- Las ventas Subsidiarias como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o el visado.
- La Representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes: En este caso, la empresa no actúa como un mero distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores y los productos turísticos. No obstante, las agencias de viajes también tienen sus ventajas; además de asesorar al cliente pueden abaratar los productos gracias al poder negociador que tienen al comprar a mayor escala, por lo tanto, es muy importante a la hora de considerar la función elegir bien a los proveedores, que concederán licencias a la agencia y le exigirán fianzas para que actúe en su nombre.

### **c) Productora**

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios que se ofertan a un precio global establecido, y se conocen como viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con forfaits (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente o customizados). Esta función está gestionada por touroperadores y agencias mayoristas. Para llevar a cabo esta función productora. Avilez recomienda (2002):

- La investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como las ofertas de la competencia.
- La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia.
- La calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes.
- Una adecuada gestión de los costes. (P.25)

#### **d) Técnica**

En esta función las Agencias de Viajes proyectan, confeccionan, y ponen en marcha los productos turísticos. Esta función deriva cuatro (4) actividades:

1. Planificación del programa que se pretende poner en marcha ( la motivación de ir a un sitio, hay que investigar el sitio donde se quiere ir, recurso, transporte, etc)
2. Diseño del viaje (conocer, saber dónde vamos a realizar las contrataciones)
3. Distribución (organizar las plazas, según reservación, no vender más de las que vienen ni viceversa)
4. Control de las operaciones (llevar un control según vayan saliendo los viajes)

### **e) Financiera**

Su función es la de mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa y para esto es necesario:

- Conocer y analizar la estructura económica-financiera de la empresa.
- Realizar los presupuestos, (establecer un método adecuado de ingreso y gastos y de cobros y pagos.).

### **f) Contable**

Registra todos los hechos contables que hacen las Agencias de Viajes, es útil y obligatoria, entre otras razones porque resultan de interés a los proveedores, la opinión pública, posibles nuevos inversores, a los empleados.

### **g) Social**

Los empleados deben ser considerados con especial atención en las empresas de sector turístico sobre todo, la calidad personal y profesional de los trabajadores. Esta función orienta sus actividades hacia:

1. Una implantación de sistema aprendizaje y actualización que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.
2. Conseguir una estructura satisfactoria del trabajo ( valorar el trabajo)
3. Conseguir el bienestar del personal ( vacaciones, festivos)



4. Aplicación rigurosa de carácter laboral entre los representantes de la empresa y los trabajadores.

#### **h) Comercial**

Con esta función se pretende conectar la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores y el mejorar las condiciones de venta y compra de la empresa.

#### **i) Administrativa**

Abarca la planificación, organización mando y control de todas las actividades que se realizan en las agencias. En las grandes empresas existen departamentos que llevan a cabo estas funciones, sin embargo, en las agencia pequeñas las funciones administrativas las ejecuta el director.

#### **j) Legal**

La Ley Orgánica de Turismo (1999), conferida en el ordinal 10° del Artículo 190 de la Constitución en concordancia a lo establecido en el Artículo 87 Capítulo I de las Agencias de Viajes y Turismo, Artículo 3, señala las siguientes actividades que deben cumplir:

1. Estudio, organización, promoción y venta de giras, circuitos y excursiones internacionales.
2. Promoción en el exterior del turismo hacia Venezuela, a través de campañas de venta y publicidad.

3. Recepción, asistencia y conducción de turistas nacionales e internacionales en giras, viajes y excursiones en el territorio nacional o en el extranjero.
4. Facilitar la contratación de guías y conductores de turismo en el territorio nacional o en el extranjero.
5. Estudio, organización y promoción de congresos y otros eventos de carácter gremial, cultural y religioso, deportivo o institucional de carácter turístico, tanto nacional como internacional.

Es decir, todas estas funciones aunadas a la planificación y gestión, deberían ser llevadas a cabo por las agencias de viajes para su buen funcionamiento y alcanzar su fin último, la satisfacción del cliente.

### **2.2.3 Clasificación de las agencias de viajes en Venezuela**

La legislación Venezolana clasifica a estas empresas en tres grandes grupos:

- 1) Agencias de Viajes
- 2) Agencias de Viajes y Turismo
- 3) Mayoristas en Turismo

El primer grupo incluye todas aquellas empresas cuyas funciones básicas están dirigidas a organizar, preparar, facilitar, promover, vender y apoyar el viaje de un turista o viajero a uno o más lugares determinados. Son conocidas también como empresas emisoras que funcionan en el origen o en el lugar de residencia del viajero.

Sus actividades se basan principalmente en proporcionar información sobre posibles destinos a visitar y en la venta de servicios de transporte y excursiones, programas o paquetes turísticos en este tipo de empresa se requiere de un gran conocimiento y técnicas en la venta de bienes y servicios.

El segundo grupo, las empresas de viajes y turismo, son aquellas consideradas como del destino, también conocidas como proveedores de la experiencia, estas son las empresas que al final ejecutan las políticas de turismo que adoptan un estado y permiten lograr los objetivos y metas de desarrollo que éste se ha fijado, desde el punto de vista del desarrollo del turismo como sector productivo o como fuente de divisas, este es el grupo de mayor importancia.

Sus principales funciones se concentran en ofrecer al visitante servicios que le permitan lograr los objetivos de su viaje, esto significa tanto la participación en actividades y observación de atractivos como una serie de servicios básicos que este requiere durante su estadía en el lugar visitado. Se le conoce normalmente como empresas de turismo receptivo aún cuando pueden cumplir las funciones del emisor.

Los mayoristas de turismo son aquellas empresas que organizan programas de viajes y excursiones, conformando un producto mixto que incluye por lo menos dos o más servicios, prestado generalmente por diferentes operadores turísticos o de turismo receptivo. El mayorista logra precios y facilidades que de ser contratados directamente por el usuario tendrían un costo muy superior al costo del paquete.

### **2.2.3.1 Requisitos legales**

Al igual que cualquier otra organización, para formar un agencia se deben cumplir requisitos que establece el Reglamento sobre Agencias de Viajes siguientes:

- 1) Original y tres (3) copias de la carta de solicitud de licencia de funcionamiento de Agencia de Viajes, debe estar elaborado de papel sellado sino tener anexo un timbre fiscal de trescientos bolívares (300,00 Bs) dirigido a la división de desarrollo turístico del Vice-Ministerio de Turismo en Caracas.
- 2) Publicación en original y tres (3) copias del registro mercantil de la empresa y mención de los datos del mismo (Tomo, Folio y Fecha), especificando en su objeto lo establecido en el artículo 3 del decreto 32-23 de fecha 13 de enero de 1999 del reglamento sobre agencias de viajes.
- 3) El capital social deberá estar totalmente suscrito y pagado no menor al equivalente de 2000 unidades tributarias.
- 4) Original y tres (3) copias de la relación del personal directivo, técnico, administrativo detallados: Nombre, número de cédula y cargo.
- 5) Original y tres (3) copias del currículum vitae del gerente, quien debe estar acreditado en el país como licenciado en turismo, técnico superior o poseer la credencial de agente de turismo anexar copia del título en fondo negro.
- 6) Cuatro (4) copias de la solicitud o solvencia de patente de industria y comercio vigente.
- 7) Cuatro (4) del certificado de calificación de empresa emitida por la SIEEX en el caso de inversión extranjera.

## **2.3 Gestión Empresarial**

Las técnicas gerenciales son los métodos sistemáticos y analíticos utilizados por los gerentes como auxiliares para tomar decisiones, mejorar la eficiencia y la efectividad y sobre todo dirigir las dos actividades claves de la gerencia que tienen que ver con la planeación corporativa, el mercadeo, la contabilidad gerencial o la investigación operativa, que en gran parte utilizan las técnicas correspondientes, se pueden denominar disciplinas.

Sin embargo, en cada una de las áreas de habilidad, procedimientos y actividades, las técnicas gerenciales desempeñan un papel importante, ya sea en forma general para ayudar a resolver problemas, o en particular para permitir que las cosas se hagan con más eficiencia.

### **2.3.1 Características de las Técnicas Gerenciales**

Armstrong (1991), opina que todas las técnicas gerenciales son sistemáticas y en uno u otro sentido, analíticas. La cuantificación es una parte importante en numerosas técnicas y todas estas tratan de ser objetivas o al menos tratan de minimizar la proporción de subjetividad al tomar decisiones:

- **Sistemáticas:** porque consisten en métodos específicos y con frecuencia, secuenciales para abordar un problema, que suministran información para tomar las decisiones o mejorar la eficiencia operacional. Por ser sistemáticas, las técnicas aseguran que cada paso necesario para afrontar una situación se dé en forma ya establecida.
- **Analíticas:** son analíticas en dos sentidos. En primer lugar, las propias técnicas se han desarrollado teniendo en cuenta que métodos sistemáticos y

posiblemente cuantitativos se requieren para tratar cada aspecto de la situación y para alcanzar un resultado final. En segundo lugar, lo más importante, las técnicas generalmente son analíticas en el sentido de que someten situaciones complejas a un examen severo y sistemático y las resuelven dentro de sus elementos claves.

- **Cuantitativos:** dondequiera que sean, las técnicas gerenciales miden en términos numéricos o financieros lo que está sucediendo, y cuantifican pronósticos de futuras tendencias. La mayor parte de las decisiones gerenciales encierran factores financieros, y por ello las técnicas gerenciales asignan valores monetarios a los informes sobre el rendimiento, los pronósticos, los planes y la información de control necesaria para comparar los resultados con los presupuestos o las metas.
- **Objetivos:** al concentrarse en hechos, al someterse esos hechos a un análisis sistemático, y al cuantificar este análisis siempre que sea posible, las técnicas gerenciales ayudan a los directivos a ser objetivos. Técnicas tales como la investigación de mercados, el pronóstico y la evaluación del trabajo, hasta cierto grado utilizan métodos subjetivos.

### **2.3.2 Aplicaciones de las Técnicas Gerenciales**

Las técnicas gerenciales tiene aplicación en todos los aspectos de la planeación, organización, dirección y control de los negocios de un empresa o alguna organización del sector público o privada. Las áreas particulares en que se aplican, según Armstrong (1991), son:

- Gerencia General

- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia Financiera
- Gerencia Personal
- Nueva Tecnología
- Ciencia Gerencial
- Planeación y asignación de recursos
- Eficiencia y efectividad

Las técnicas gerenciales constituyen la base para mejorar el rendimiento a nivel directivo. Sus principales virtudes reposan en sus fundamentos sistemáticos, analíticos y en muchos casos cuantificados. Operan por medio de un ciclo continuo de recolectar y analizar datos basados en hechos, plantear problemas, seleccionar objetivos, identificar cursos de acción opcionales, crear nuevos modelos, ponderar costos frente a realizaciones y beneficios y supervisar el rendimiento para indicar el camino hacia las acciones correctivas.

### **2.3.3 Control de la Gestión en las Empresas Turísticas**

Considerar a la empresa como un sistema sugiere que ésta se encuentre inmersa en un ambiente. Dentro de este encontraremos elementos que, si bien no

hacen parte de la empresa, pueden llegar a afectar su desempeño y desarrollo. De manera que igualmente debemos identificar cuáles elementos se relacionan directa e indirectamente con la organización y así establecer mecanismos para monitorear su comportamiento

La gestión constituye el punto de arranque del proceso administrativo consistiendo esta función en definir las misiones y objetivos que se quieren alcanzar y en seleccionar las actuaciones necesarias para lograrlo.

Es muy conveniente llevar a cabo un control de gestión permanente, según Rojo (2000), define la gestión “...el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.”(p.24)

En la gestión de la organización se consideran tres niveles diferentes para Rojo (2000), sugiere:

Gestión estratégica: se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental la influencia de las acciones y las decisiones.

Gestión táctica: se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones es de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio.

Gestión operativa: se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. (p.25).



Por otra parte, es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones.

Dario A. Arango citado por Jaramillo (1998), propone los siguientes atributos para el control de gestión:

- ✓ Es un instrumento gerencial por excelencia.
- ✓ Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- ✓ Se centra en el cómo, a más de en la producción de resultados.
- ✓ Enfatiza en la producción de rendimientos.
- ✓ Emplea normas y patrones operativos.
- ✓ Proyecta el futuro de la organización.
- ✓ Es integral.

#### **2.3.4 Aspectos generales de los Indicadores de Gestión**

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia a eliminar la incertidumbre, o por lo menos reducirla, para esto la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que está resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Como se ha mencionado, para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control que soporte la administración y él permita evaluar el desempeño de la empresa. Así lo expresa Jaramillo (1998):

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.(p.33).

Es decir, a cada usuario, el sistema debería facilitarle la información oportuna y efectiva sobre las variables críticas para el éxito, mediante el uso de los indicadores de gestión, sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores de gestión miden la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, estos permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto a los objetivos y metas esperadas. Los índices pueden ser valores, unidades, medios, series estadísticas, etc, es decir agregan valor a los atributos de información, tanto individual como cuando se presentan agrupados, Senn citado por Jaramillo (1998), plantea los siguientes atributos para la información:

- ✓ Exactitud
- ✓ Forma
- ✓ Frecuencia

- ✓ Extensión
- ✓ Origen
- ✓ Temporalidad
- ✓ Relevancia
- ✓ Integridad
- ✓ Oportunidad.(p.36)

Serna Gómez (2000), aporta que los indicadores de gestión no son independientes uno del otro. Entre ellos existe una interacción y una interdependencia. Por tanto, hay una relación causa-efecto que debe considerarse cuando se analiza su comportamiento.

Los índices pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos:

1. Indicadores gerenciales o de desempeño (*lagging indicators*): son aquellos que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificar muy poco.
2. Indicadores impulsores o motores de desempeño (*leading indicators*): conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo.

## 2.4 Plan de Negocio

Las agencias de viajes y turismo deben tener en cuenta herramientas que le permitan aumentar su nivel de ventas y mantenerse en el mercado. Las herramientas utilizadas por las empresas, en este caso, las agencias de viajes, deben ayudar a cumplir los objetivos y a tomar las decisiones más asertivas para lograr el éxito, tanto para ellas como para la actividad turística. Al respecto Fred David (1997) indica que “...Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Estas decisiones se toman en todo tipo y tamaño de organización.” (p.ix).

Es evidente que, la elaboración de un Plan de Negocio en la empresa implica un estudio que involucra a toda la organización y su entorno, también ayuda a la elaboración de los proyectos a futuros con la que se puede obtener ayudas tanto financieras como técnicas, es decir, cuando la empresa tiene problemas en su desarrollo, puede aplicar este plan para solucionarlos. A parte de los beneficios mencionados, el Plan de Negocio será de extraordinario interés ya que cubre importantes objetivos, así lo señala Saporosi (1997), a continuación:

1. Ayuda al empresario a definir su oportunidad de negocio con una enorme profundidad.
2. Permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para conocer el posicionamiento del producto o servicio.
3. Sirve para determinar con bastante certeza la viabilidad económica del negocio o proyecto.

4. En el Plan de Negocio se desarrollan las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para llevar a cabo los objetivos que el propio plan habrá previsto

Cabe destacar que, para el logro de sus objetivos las empresas aplican el Plan de Negocio el cual les permite definir y cumplir sus metas, Karsten (1991) lo define como: "...es un plan que contiene las tácticas del plan estratégico a largo plazo que puede completarse en dos años, para impulsar el negocio hacia el objetivo primario." (p.195). Esto hace necesario realizar un análisis constante, que permita aplicar medidas correctivas para revisar periódicamente las condiciones externas e internas en la actualidad y en las expectativas futuras.

El Plan de Negocio es un proceso continuo, va evolucionando con el proceso estratégico que lleva a cabo la empresa. Este puede ayudar a reposicionar el negocio y la misión de la empresa, ya que abandona actividades que podrían causar pérdidas dramáticas, mediante el análisis de índices de gestión. El plan debe ser directo y conciso, y satisfacer los puntos de vista de la gerencia de una empresa.

La elaboración de un Plan de Negocio lleva consigo el seguimiento de una serie de reglas o estándares que afectan aspectos formales del mismo, como el vocabulario utilizado, la estructura interna del documento, el contenido de cada apartado concreto o la propia presentación formal del documento, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persigue el plan. Las personas a las que va dirigido, al sector y tipo de actividad empresarial que contempla.

La necesidad de utilizar al plan de negocio en la planificación de las actividades del agente de viajes adquiere singular importancia. Es conveniente mencionar que todas las agencias de viajes, pueden y deben desarrollar un plan que les permita adoptar algunos principios técnicos para llevar a cabo los objetivos y metas de las

empresa. El plan de negocios solamente es un incentivo para que los que manejan agencias de viajes, piensen en identificar sus problemas y buscar las soluciones. Las agencias de viajes y turismo son empresas que concentran ventajas operativas, lo cual ha ocasionado un crecimiento de las mismas a nivel nacional, tienen la posibilidad de hacer promoción directa en el exterior y actúan como agente receptor del país.

El plan de negocio es indispensable para las empresas pequeñas, quizás más importante que para las empresas que invierten millones en investigación y desarrollo, utilizado para ello expertos en variadas áreas del conocimiento empresarial.

En Venezuela, en el año 1978, se creó una norma para regular la permisología, de las agencias de viajes, donde deberían presentar una serie de requisitos descritos en el Capítulo III, Artículo 11 de la Norma de Agencias de Viajes y Turismo (1978). Donde se exige presentar ante la Corporación de Turismo un estudio de factibilidad, del cual se deduzca claramente, la rentabilidad económica y funcional de la empresa, la capacidad de cumplir las condiciones del servicio turístico. El estudio de factibilidad debe contener:

El estudio de factibilidad deberá contener los siguientes datos

1. Nombre, nacionalidad, domicilio, residencia de los organizadores y cédula de identidad.
2. Denominación comercial de la agencia, la cual no podrá ser igual o similar a una ya existente.
3. Domicilio de la agencia.

4. Capital de la empresa.
5. Estudio de mercado del lugar donde se pretende instalar.
6. Presupuesto de gastos de iniciación y presupuesto de gasto de funcionamiento.

#### **2.4.1 Características del Plan de Negocio**

Para Díaz de Santos (2004), el Plan de Negocio debe reunir las siguientes características:

- a) Lógico: Su elaboración responde a planteamientos racionales.
- b) Progresivo: Cada parte depende de la anterior siguiendo una “cadena” en consecuencia.
- c) Realista: Constituye un documento eminentemente práctico, basado en la “realidad” de la empresa y sus potencialidades.
- d) Coherente: Todas las partes de un plan de negocio deben ser consistentes y armónicas entre sí.
- e) Orientado a la acción: Todas las partes de un plan de negocio deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

En otras palabras, cada una de ellas se encadenan y, a su vez, se deriva de la anterior, lo que implica que, al momento de elaborar el plan de negocio, no se puede alterar el orden básico.

## 2.4.2 Estructura del Plan de Negocio

Díaz de Santos, (2004) presenta la secuencia a seguir en la elaboración del plan:

- a) Misión de la empresa: Para lograr que este proceso de desarrollo y crecimiento de, es necesario que tenga presente una idea muy clara respecto a cuál es la misión de la empresa. Para establecer la misión de la empresa es necesario hacer dos interrogantes:

**¿PARA QUÉ EXISTE MI EMPRESA?**

**¿CUÁL ES SU PROPÓSITO ÚLTIMO?**

La misión de toda empresa, grande o pequeña, es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados.

- b) Objetivos: Para los fines del plan de negocios, un objetivo es; un resultado específico que se prevé alcanzar por medio de la implantación de su plan de negocios.

Para que sean válidos los fines de su plan los objetivos que se establezcan deben reunir determinadas condiciones específicas. Estas son:

- ✓ Orientados hacia resultados específicos
- ✓ Realistas, alcanzables
- ✓ Aceptables para todas las áreas de la empresa
- ✓ Claros, fáciles de comprender
- ✓ Flexibles



- ✓ Consistentes entre si
  - ✓ Capaces de crear un verdadero desafío
  - ✓ Susceptibles de ser controlados
  - ✓ Establecidos de forma tal que fijen un resultado clave
  - ✓ Importantes (el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse)
- c) Análisis DOFA: Una de las aplicaciones del análisis DOFA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. El análisis DOFA, en consecuencia, permite :
- Determinar las verdaderas posibilidades que tienen la empresa para alcanzar los objetivos que se habían establecidos inicialmente.
  - Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
  - Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizarlos o eliminar el efecto de los factores negativos.

- d) Planes de Acción: Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.

La forma más práctica para estructurar un plan de acción sigue los siguientes pasos:

- 1) Se coloca en la parte superior el objetivo, de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.
- 2) Se elabora una lista de todas las actividades posibles que pudiesen ser necesarias, útil o convenientes, en función de la o las metas.
- 3) Se elimina de la lista la anterior las actividades que definitivamente decida no realizar.
- 4) Se establece las prioridades o precedencias entre las distintas actividades; es decir: indicar las que deben realizarse antes que otras, ya que algunas actividades dependen de la realización de algunas previas.
- 5) Se trasladan las actividades, en su orden de ejecución, a un CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES en el que se indiquen los meses en que se deberá ejecutar cada actividad. (Figura 3)

**Figura N° 3**  
**Modelo De Cronograma De Actividades**

ACTIDVIDADES	MESES DEL AÑO											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	X	X										
2.				X	X							
3.							X	X				
.....												

Fuente: Díaz de Santos. El Plan de Negocios.1994, Pág.193

- e) Presupuestos: Los presupuestos constituyen uno de los instrumentos más importantes para la gestión de cualquier empresa (no importa su tamaño). Su importancia radica en las funciones esenciales que cumplen: Plan Financiero General, Instrumento de control e Identificación de Necesidades.

## 2.5 Definición de Términos

**Actividad Turística:** Es el conjunto de aquellos actos que efectúa el consumidor para que acontezca el turismo, ellas constituyen el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios. (Cárdenas, 1991).

**Análisis DOFA:** Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades (Humberto Serna, 2000:157)

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar al logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Humberto Serna, 2000:32)

**Gestión:** Es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. ( Jaramillo, 1998:24)

**Índices de Gestión:** Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado (Humberto Serna, 2000:32)

**Misión:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o empresa, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización (Humberto Serna, 2000:31)

**Plan de Negocio:** Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.(Bermejo y otros, 1994)

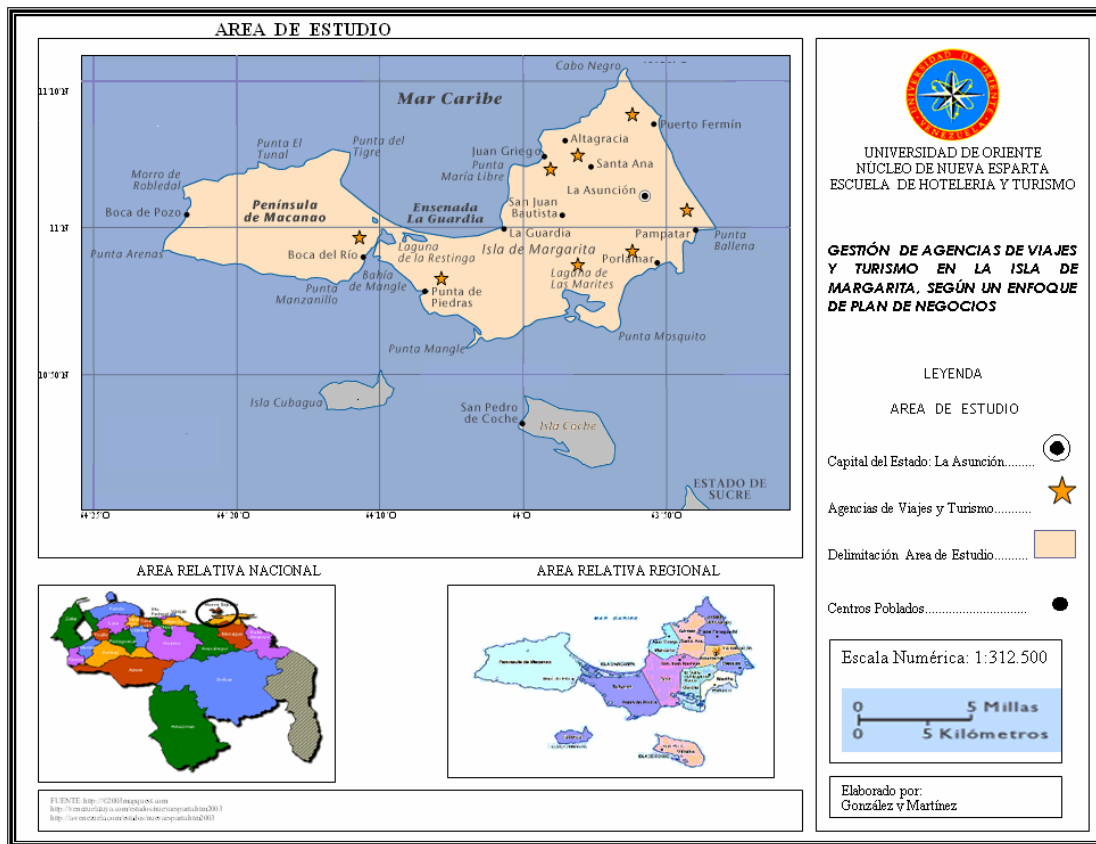
**Producto turístico:** Esta conformado por el conjunto d bienes y servicios que se ofrecen al mercado para su confort material en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos turista ( Cárdenas, 1986:15)

**Sistema:** Conjunto de elementos o entidades interrelacionadas. Estos elementos y sus relaciones constituyen el sistema. Ciertas propiedades del todo que reducen a

las partes, y del mismo modo, uno o mas elementos no son representativos de las propiedades del todo (Boullón, Molina y Rodríguez (1984)

Visión: Es la declaración amplia o conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa u organización es y quiere ser en el futuro. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Humberto Serna, 2000:31)

Figura N° 4





Continuación cuadro nº 5

Objetivo Específico	Variable Nominal	Variable Real	Indicador
2.Describir la estructura del estudio de mercado aplicado por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.	-Estructura del estudio del mercado:  -Permite saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que cumplan los propósitos del empresario.	-Mercados Potenciales  -Participación en el mercado  -Características de los segmentos de mercado -Análisis de la venta  -Evaluación <u>Producto/Servicio</u>  -Estudio producto competitivo	-Si -No -Si -No -Turistas nacionales e internacionales  -Si -No -Calidad
3. Identificar la visión y misión de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.	- Identificar la visión y misión  <i>Visión:</i> Es la declaración amplia o conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa u organización es y quiere ser en el futuro.  <i>Misión:</i> Formulación explícita de los propósitos de la organización o empresa, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.	- Visión      -Misión	-Si -No -Cuál   -Si -No -Cuál
4.Describir los objetivos (ventas, rentabilidad, calidad) planteados por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.	- Objetivos  Expresa el propósito final hacia donde se dirige la acción , es decir, hace alusión al problema que se eliminará, reducirá o evitará.	-Ventas    -Rentabilidad    -Calidad    - Posicionamiento	-Si -No   -Si -No   -Si -No  -Si -No

Continuación Cuadro 5

Objetivo Especifico	Variable Nominal	Variable Real	Indicador
5. Analizar las variables internas y externas que se interponen al logro de los objetivos propuestos por las Agencias de Viajes y Turismo	<p>-Variables Externas</p> <p>Son descriptores que permiten identificar y valorar las Amenazas y Oportunidades potenciales de una empresa.</p>	<p>-Político</p> <p>-Económico</p> <p>-Tecnológico</p> <p>-Geográfico</p> <p>-Social</p> <p>-Capacidad</p>	<p>-Constitución</p> <p>-Inestabilidad política</p> <p>-Relaciones internacionales</p> <p>-Inflación</p> <p>-Devaluación</p> <p>-<u>P.I.B</u></p> <p>-Nivel de tecnología</p> <p>-Automatización</p> <p>-Ubicación</p> <p>-Vías de Acceso</p> <p>-Tasa de Desempleo</p> <p>-Uso de Planes estratégicos</p> <p>-Pronostico del medio</p> <p>-Control gerencial</p> <p>-Evaluación</p>



Continuación Cuadro 5

Objetivo Especifico	Variable Nominal	Variable Real	Indicador
	<p>-Variables Internas</p> <p>Son descriptores que permitirán conocer la vulnerabilidad de la compañía Debilidades y Fortalezas y así evaluar la relación con las (Oportunidades y Amenazas)</p>	<p>- Capacidad Tecnológica</p> <p>-Talento Humano</p> <p>-Capacidad Competitiva</p> <p>-Capacidad Financiera</p>	<p>-Valor Agregado</p> <p>-Nivel de Tecnología</p> <p>-Tecnología de Computación</p> <p>-Nivel Académico</p> <p>-Experiencia</p> <p>-Calidad del producto</p> <p>-Administración de clientes</p> <p>-Post-venta</p> <p>-Bajos costos de producción y ventas</p> <p>-Acceso de capital</p> <p>-Baja rentabilidad</p> <p>-Competencia de precios</p> <p>-Estabilidad de costos</p>
<p>6.Analizar los índices de gestión aplicados por las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.</p>	<p>-Índices de Gestión</p> <p>Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado</p>	<p>-Índices de Mercado</p> <p>-Índices de Clientes</p> <p>-Índices de Comercialización</p> <p>-Índices de Rentabilidad</p>	<p>-Si</p> <p>-No</p> <p>-Si</p> <p>-No</p> <p>-Si</p> <p>-No</p> <p>-Si</p> <p>-No</p>

Continuación Cuadro 5

Objetivo Especifico	Variable Nominal	Variable Real	Indicador
7. Analizar la opinión de los directivos de las agencias de Viajes y Turismo con respecto a la aplicación del Plan de Negocio	-Opinión de los directivos para la aplicación del plan de negocio.	-Ventajas -Desventajas -Acuerdo -Desacuerdo	-Si -No -Si -No
8. Formular objetivos, estrategias y acciones para aplicar el Plan de Negocio en las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.	-Objetivos, Estrategias y Acciones para aplicar el plan de negocios.  Objetivos: Expresa el propósito final hacia donde se dirige la acción, es decir, hace alusión al problema que se eliminará, reducirá o evitará.  Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.  Acciones: Son los pasos u orientaciones a seguir para alcanzar u obtener una operación		

Fuente: Elaboración propia. Según el modelo de Mirian Balestrini, (2001)

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Área de Estudio**

El área de estudio , esta geográficamente circunscrita, al norte de Venezuela, a 38 Km de la costa nor - oriental, formada por la Isla de Margarita ubicada a 10o 51' 50'' – 11o 11' 06'' de latitud norte y 63o 46' 40'' - 64o 24' 32'' de longitud oeste, posee una extensión de 1071 Km<sup>2</sup>. El Estado Nueva Esparta esta dividido en once (11) municipios: Antolín del Campo, Arisménde, Díaz, García, Gómez, Marcano, Mariño, Península de Macanao, Tubores y Villalba. (Figura 4).

### **3.2 Nivel de la Investigación**

La investigación es de carácter analítico, según lo plantean Bunge, 1981(citado por Hurtado, 2000), porque en ella se intenta descubrir la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita; basado en un enfoque de Plan de Negocios, que de acuerdo con los resultados arrojados en el análisis se propondrán las acciones necesarias para su aplicación.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Según lo expuesto por Hernández y otros (2000), el diseño de esta investigación será transaccional descriptivo, porque tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables, es decir, serán tomadas en cuenta dos variables, las Agencias de Viajes y Turismo y el Plan de Negocios; tratando de lograr la descripción y análisis del segundo en las primeras.

### **3.4 Población Objeto de Estudio**

La población en estudio está conformada por el conjunto de Agencias de Viajes y Turismo registradas en la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR, 2003). Será necesario tomar como base la población existente, la cual es de 60 agencias de viajes.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

A efectos de esta investigación los datos se obtendrán de dos fuentes:

#### **3.5.1 Fuentes Primarias**

- Entrevistas estructuradas: se aplicarán entrevistas estructuradas a los directivos (Gerente General) de las Agencias de Viajes y Turismo, con relación al Plan de Negocios aplicado por éstas. El instrumento para realizar la entrevista será una guía de entrevista (Anexo 1)

#### **3.5.2 Fuentes Secundarias**

- Revisión Bibliográfica y Documental: consistirá primordialmente en la revisión del material que está relacionado con el tema y el área de estudio (textos especializados y publicaciones), tales como:

- a) Instrumentos legales: Ley Orgánica del Turismo y la Norma de Agencias de Viajes y Turismo.
- b) Información emitida por el Banco de Datos Estadísticos Turísticos de CORPOTUR.
- c) Revisión de artículos impresos, folletos, prensa local y nacional y otros.
- d) Bibliografía especializada para la elaboración y sustentación del marco teórico de la investigación.
- e) Información emitida por trabajos de grado y maestría.
- f) Documentos de las empresas

### **3.6 Técnicas de procesamiento y Análisis de la información**

La información obtenida por las fuentes primarias (entrevistas estructuradas) y secundarias (revisión bibliográfica) será clasificada resumida y analizada aplicando para ello adecuadas técnicas básicas de estadísticas. Luego de las revisiones del tema en estudio se realizará un análisis estadístico o tabulaciones con el fin de obtener resultados más específicos.

También se realizara una matriz de análisis DOFA, con el fin de conocer las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de las Agencias de Viajes y Turismo, para así tener una base más segura que permita conducir en forma óptima

las variables problemas y así buscar la solución de los factores externos e internos que afectan el desarrollo de las agencias.

### **3.7 Presentación de la Información**

La presentación de la información se realizará de la siguiente manera:

- a) Cuadros: en estos se registrarán ordenadamente la información recolectada a través de las entrevistas realizadas.
- b) Gráficos: estos servirán de ayuda al análisis de tal manera que se pueda visualizar y comprender la significación de la información registrada en los cuadros.
- c) Representaciones escritas: cada cuadro será analizado de tal manera que se puedan ir detectando los elementos claves, que deben ser considerados a la hora de realizar la propuesta final.

## **CAPITULO IV. ANALISIS DE LA GESTIÓN QUE LLEVAN A CABO LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN LA ISLA DE MARGARITA, BAJO UN ENFOQUE DE PLAN DE NEGOCIOS**

### **4.1 Análisis general con respecto al tipo de organización que poseen las Agencias de Viajes y Turismo**

En las empresas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, es por ello que cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, deben ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas de modo que el accionar de la organización se acerque lo más posible a sus objetivos y metas.

Es decir, dado que en el sector turístico encontramos empresas que realizan actividades muy diversas, que actúan en entornos distintos y dimensiones diferentes, se encuentran una gran variedad de organigramas en estas organizaciones de allí, que el diseño organizativo sirve como un conjunto de actividades necesarias para configurar una estructura organizativa eficiente.

Las organizaciones en su estructura básica poseen mecanismos de coordinación que pueden ser distintos en sus funciones, de ello se distinguen dos configuraciones extremas que darán lugar a los siguientes sistemas; Gómez Ceja (1994), define: la burocracia y la adhocracia.

En la burocracia, el sistema es muy formalizado en el que la autoridad, la responsabilidad, las tareas y los procedimientos están perfectamente predefinidos y

asignados con arreglo a una estructura rígida por ejemplo: este es el caso de un establecimiento hotelero; en la adhocracia el sistema es mas flexible, de acuerdo con esto los equipos de trabajo se crean o se disuelven en función de las necesidades de cada momento, considerándose que la organización ideal estará formada por equipos, que cooperan para resolver problemas y realizar el trabajo y no por oficinas o departamentos permanentes funcionales ejemplo de ello son las agencias de viajes en la que los propios socios componen todo o casi todo el equipo de trabajo de la empresa siendo común y conveniente que se de una cierta flexibilidad funcional.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la entrevista (Anexo nº1) aplicada a los directivos de las 60 Agencias de Viajes y Turismo registradas en la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR) Año 2004.

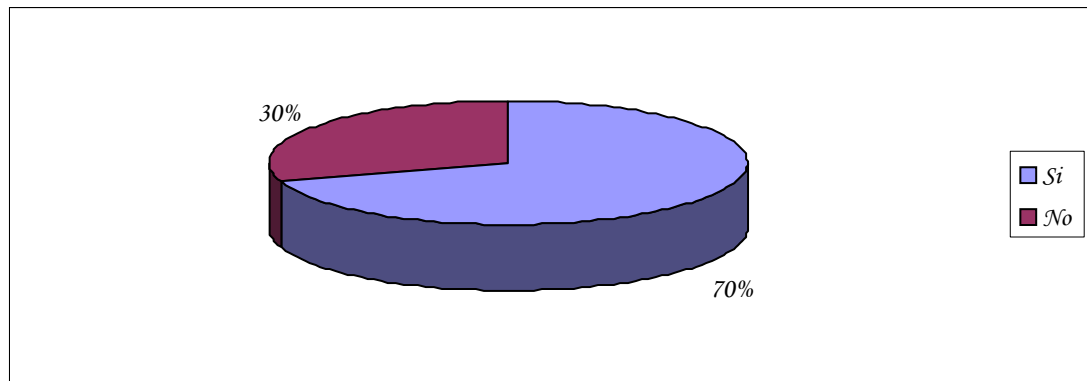
**Tabla n° 1**

**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A SI TIENEN O NO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR PORCENTUAL</b>
<b>Si</b>	<b>42</b>	<b>70%</b>
<b>No</b>	<b>18</b>	<b>30%</b>
<b>Totales</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Grafico n° 2**

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico n° 2 se puede observar que un 70% de las Agencias de Viajes entrevistadas poseen una estructura organizativa, mientras que un 30% de estas no poseen estructura organizativa, es decir, que se deben diseñar los puestos de trabajo, la asignación de personas a estos y la creación de relaciones de autoridad, los directivos de las agencias que poseen estructura organizativa afirmaron que en la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre si, existiendo una retroalimentación para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de la empresa.

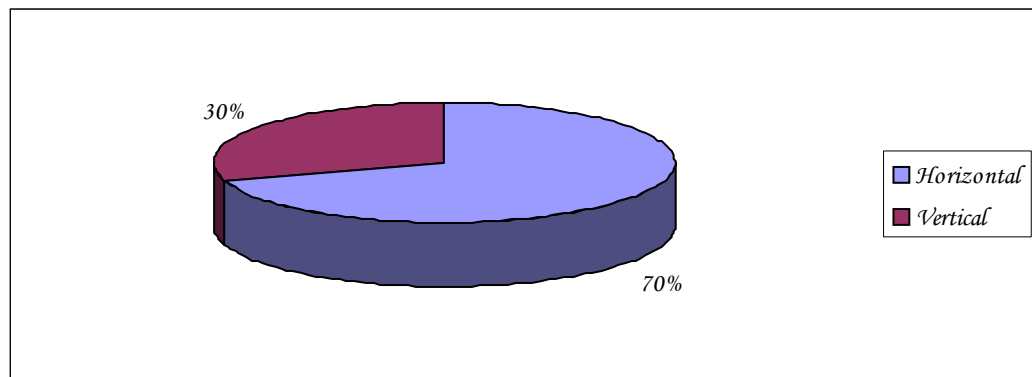
En este orden de ideas, de acuerdo con el estudio realizado, las Agencias de Viajes y Turismo poseen una estructura organizativa de acuerdo con su dimensión.

**TABLA N° 2**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A AL**  
**TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE POSEEN LAS AGENCIAS**  
**DE VIAJES Y TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Horizontal	42	70%
Vertical	0	0%
No poseen	18	30%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 3**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico n° 3 se puede evidenciar que en un 70% de las agencias entrevistadas poseen una estructura organizativa horizontal, mientras que en un 30% dijo no poseer ningún tipo estructura.

Con respecto a la estructura organizacional de las Agencias de Viajes en la Isla de Margarita, se puede constatar que en su mayoría cuentan con

una estructura horizontal definida debido a que son empresas muy pequeñas y no poseen más de cuatro departamentos, esto le da ventajas con respecto a aquellas que respondieron no poseer ningún tipo de estructura, ya que en las primeras los directivos y jefes de departamento están relacionados con su personal y es más fácil resolver las necesidades de sus clientes, sin esperar que la gerencia tome decisiones.

#### **4.2 Análisis general de las Normas y Procedimientos en las Agencias de Viajes y Turismo**

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividades, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos, es decir, todo depende de su importancia y la naturaleza de la empresa.

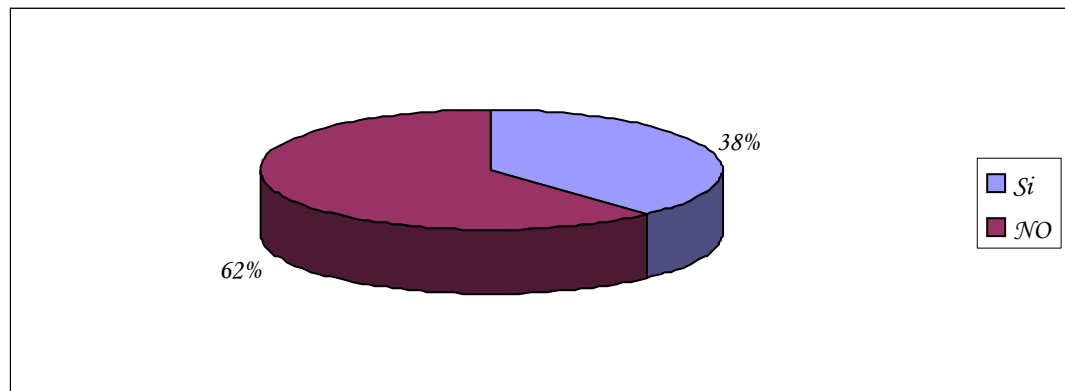
Aunado a lo anterior surge la necesidad de que se elaboren manuales de normas y procedimientos que cubran estas áreas de actividades, debido a que en estos representan las instrucciones para el equipo y los pasos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina.

**TABLA N° 3**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE SI POSEEN O NO**  
**MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS LAS AGENCIAS DE**  
**VIAJES Y TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Si	23	38%
No	37	62%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 4**



Fuente: Elaboración propia.

En la grafica n° 4, se observó que en un 38% de las Agencias de Viajes poseen manuales y normas de procedimientos mientras que un 62% de estas no lo poseen. En cuanto al uso de manuales de descripción de cargos y normas de procedimientos se pudo evidenciar que, en su mayoría (62%) de las agencias no los usan, siendo esta una herramienta importante par el buen funcionamiento y desempeño de la misma, ya que estos representan las instrucciones

del trabajo del equipo, y los pasos a seguir para lograr el mejor desenvolvimiento del personal en su labor.

Otras de las ventajas, del uso de manuales y normas de procedimientos en las empresas, es el apoyo entre los miembros de la organización, también sirven para incrementar la apertura de las comunicaciones entre los empleados, y fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

#### **4.3 Análisis general producto y servicio que ofrecen las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita**

Cuando el mercado turístico crece y la simpleza de actividades, operaciones y transacciones se convierte en un complejo mayor de oferta y demanda de servicios, surge la necesidad de ciertos tipos de actividad mediadora con características especiales. Este intermediario es lo que se conoce como Agencia de Viajes. Son muchos los servicios que ofrece una Agencia de Viajes, reservaciones y venta de boletos, alojamiento, excursiones, transporte, servicios complementarios, entre otros.

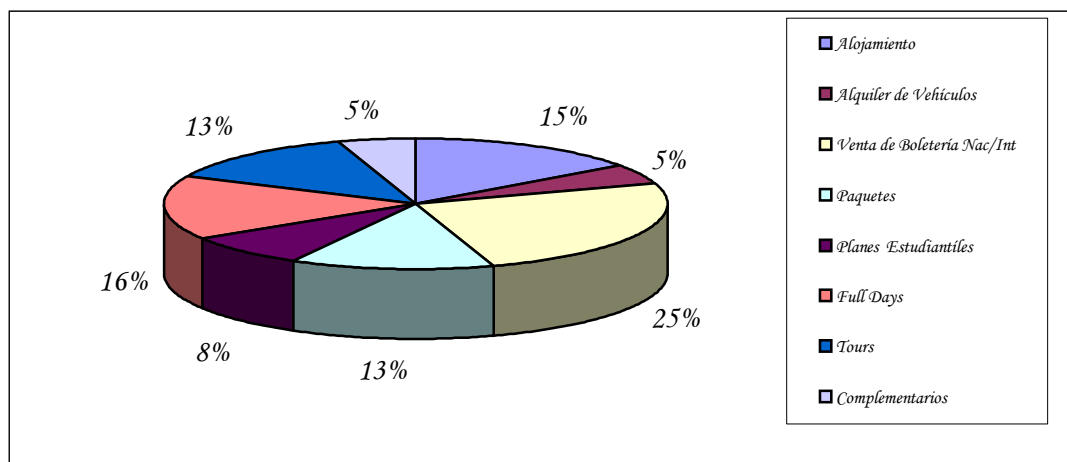
Todos estos bienes y servicios que se ofrecen al mercado para el confort en forma individual o en una gama muy amplia van a cumplir con las necesidades o deseos de un consumidor al que llamamos turista.

En este sentido, las Agencias de Viajes, registradas en la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta ofrecen un gran número de producto / servicios turísticos, los cuales permiten satisfacer las exigencias del mercado nacional e internacional. A continuación se presentan los producto/servicios que ofrecen.

**TABLA N° 4**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA PORCENTUAL SOBRE EL PRODUCTO Y**  
**SERVICIO QUE OFRECEN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO**  
**EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004**

OPCIONES	VALOR OBSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Alojamiento	9	15%
Alquiler de Vehículos	3	5%
Venta de Boletería Nac/Int	15	25%
Paquetes	8	13%
Planes Estudiantiles	4	8%
Full Days	9	16%
Tours	7	13%
Complementarios	5	9%
Totales	60	100%

**Grafico n° 5**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico n° 5, se muestra que, las 60 Agencias de Viajes entrevistadas, ofrecen un gran número de servicios y productos para satisfacer las

necesidades de sus clientes, se evidencia que, el mayor porcentaje (25%) sobre los productos / servicios que ofrecen las Agencias de Viajes y Turismo registradas en la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR) 2004, es la venta de boletería nacional e internacional, debido a que, estas cuentan con los servicios prestados por algunas líneas aéreas (Laser, Aereotuy, Aeropostal, Rutaca, Avenza, Air France, Alitalia, Aserca, American Airlines, British Airways, Santa Bárbara, Iberia, entre otras). Seguido de un 16% por los full days alrededor de la Isla y fuera de esta, un 15% de servicios de alojamientos en los hoteles de la Isla, un 13% de servicios de paquetes turísticos, un 13% de tours alrededor de la isla, un 9% de servicios complementarios como trámites de visas y pasaportes entre otros, y un 8% de planes estudiantiles y un 5% de servicios de alquiler de vehículos. Se puede afirmar que las Agencias de Viajes en la Isla de Margarita cuentan con una gran gama de servicios para satisfacer la demanda.

#### **4.4 Estructura del estudio de mercado de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita**

Las empresas por lo general deben llevar a cabo un estudio de mercado ya que a través de este conocerá las necesidades del segmento al que quiera captar y a su vez la empresa alcanzará los objetivos planteados. Se debe conocer en este caso que el mercado debe estar formado por todos los clientes potenciales los cuales poseen una necesidad en común, de allí que las personas hagan uso de las Agencias de Viajes a la hora de trasladarse por placer, negocio, salud, entre otros.

A continuación se presenta el estudio realizado a los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo registradas en la Corporación de Turismo del Estado

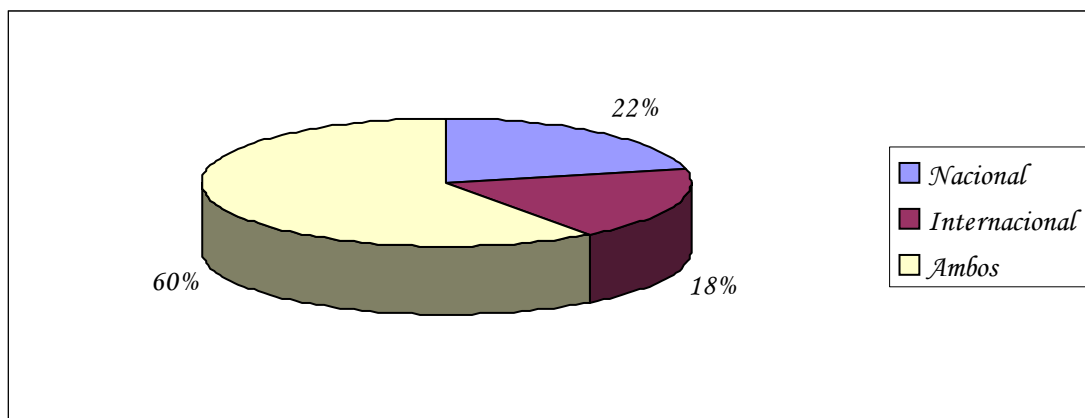
Nueva Esparta (CORPOTUR), Año 2004, con respecto a la estructura de mercado que poseen las Agencias de Viajes y Turismo.

**TABLA N° 5**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A LA**  
**ESTRUCTURA DE MERCADO QUE POSEEN LAS AGENCIAS DE VIAJES**  
**Y TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Nacional	13	22%
Internacional	11	18%
Ambos	36	60%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 6**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico n° 6, se evidencia que los datos obtenidos de las 60 Agencias de Viajes entrevistadas un 18% trabaja con un mercado nacional, un 22% trabaja con un mercado internacional y un 60% trabaja con ambos segmentos, es decir, clasifican a sus consumidores según características tales como la edad, nivel de



vida, diferentes usos de servicios, etc. El resultado final de la segmentación es que la empresa puede enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores que tenga características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

Aunado a lo anterior, el estudio arrojado por la entrevista evidenció que en su mayor porcentaje un 60% las Agencias de Viajes y Turismo trabajan con una cartera de clientes nacional e internacional, aunque estas no realizan un estudio sobre las motivaciones y necesidades de sus clientes potenciales; los cuales les aumentaría los ingresos de sus ventas, la rentabilidad y permanencia en el mercado.

En este orden de ideas las Agencias de Viajes como empresas deben realizar un estudio que les permita conocer que productos le darán mayor rendimiento y utilidad; y por otra parte también los utilizará para saber como diversificar la oferta y captar otros segmentos del mercado.

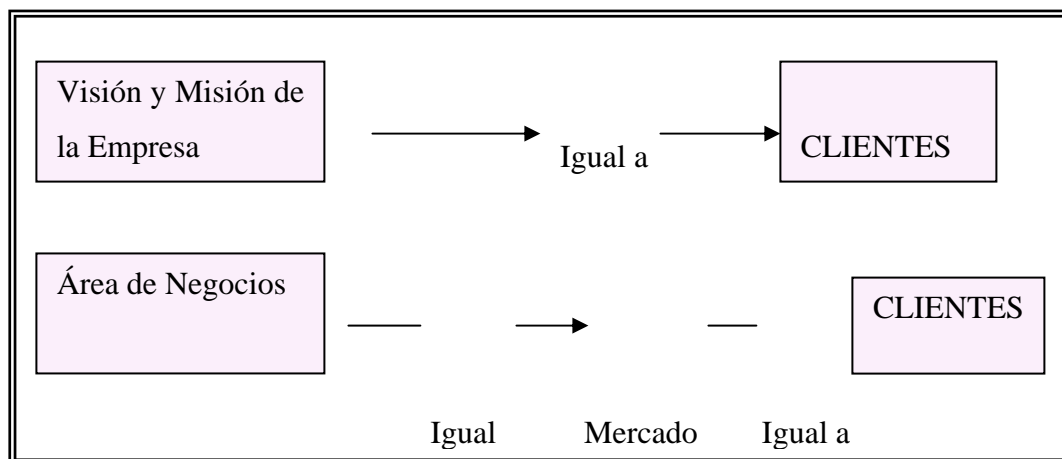
Toda investigación de mercado consistirá en la recolección, análisis y presentación de la información, descubrimientos importantes con respecto a los problemas y oportunidades que pueden tener una empresa en el mercado.

Es de lo anterior que las Agencias de Viajes deben crear planes para captar el mercado objetivo; ya que no se puede aplicar los mismos sistemas de comercialización por lo que no se trata de igual manera atraer hombres de negocios, al turismo científico y al cultural porque tienen características distintas, puesto que los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo; esto es, saber a quien va dirigido los productos y como satisfacer sus necesidades.

#### 4.5 Análisis general de la entrevista realizada a los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo, con relación a la Visión y Misión, Año 2004.

Desde el momento en que se define la misión y visión de la empresa en función de sus clientes está, al mismo tiempo determinado su área de negocios (¿En qué negocio estoy en realidad?) ya que, en definitiva, esas áreas de negocios son mercados y estos están compuestos por clientes.

**Figura N° 5**  
**La Visión Y Misión De La Empresa Coinciden**  
**En Un Aspecto Básico: Los Clientes**



Fuente: Díaz de Santo, Plan de Negocios (Pág. 94)

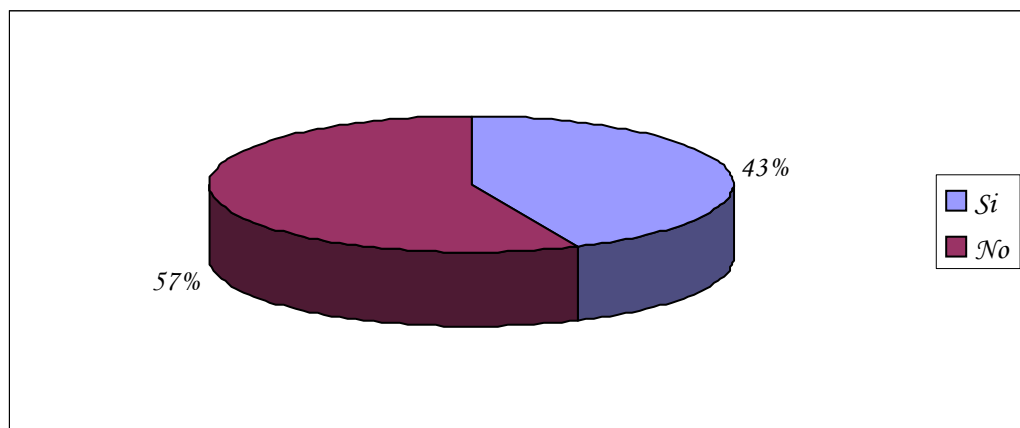
Muchas veces las empresas tiende a definir el área de negocios en función de los productos o servicios que se venden y no en función de los clientes o consumidores. Y la diferencia es importante.

**TABLA N° 6**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A LA**  
**EXISTENCIA DE LA VISIÓN EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y**  
**TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Si	26	43%
No	34	57%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 7**



Fuente: Elaboración propia.

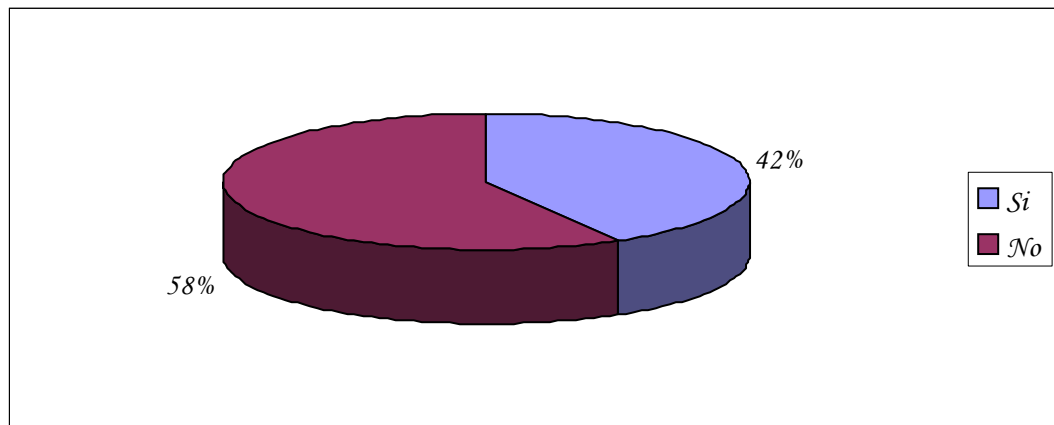
En la tabla n° 7, se constata que un 43% no poseen una visión y un 57% si la tienen definida.

**TABLA N° 7**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A LA**  
**MISIÓN EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO, EN LA ISLA DE**  
**MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Si	25	42%
No	35	58%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 8**



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla n° 8, se observa que un 58% no tienen definida una misión y un 42% si la poseen.

Si bien es cierto, uno de los factores influyentes para comenzar una empresa es implementarse una visión y misión, conocer a quienes y para que van dirigidos los productos/servicios que ofrecerá.

Aunado a esto realmente para lograr ver los resultados no es imprescindible esperar muchos años , lo cual ya no es limitante, porque en la mayoría de las organizaciones necesitan cambios rápidos y no esperar tanto tiempo para lograr sus metas. Es por ello que deben proponerse antes de emprender cualquier negocio sus metas y objetivos mediante el uso de la visión.

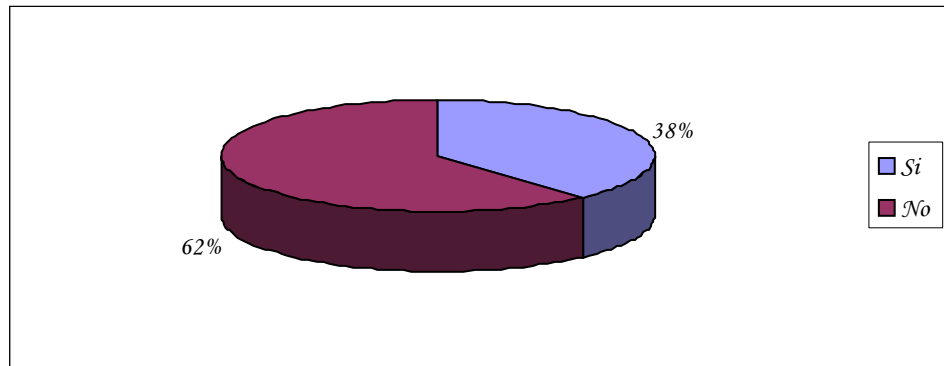
#### **4.6 Análisis de los objetivos (ventas, rentabilidad, calidad) planteados por las agencias de viajes y turismo, en la isla de margarita**

Uno de los pasos a seguir en el Plan de Negocios es establecer los objetivos a seguir en las empresas. Para que estos sean válidos los objetivos deben reunir condiciones específicas; realistas, alcanzables, claros, establecidos de tal forma que se fijen en un resultado, al contrario de lo anterior un objetivo mal formulado puede traer consecuencias negativas para la empresa.

**TABLA N° 8**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A SI TIENEN DEFINIDOS OBJETIVOS Y METAS EMPRESARIALES, LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Si	23	38%
No	37	62%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico N° 9**

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfico n° 9, se evidencia que en un 38% de las Agencias de Viajes tienen definidos objetivos y metas empresariales, mientras que en un 62% de estas no los tienen definidos

Aunque los objetivos de una empresa por pequeña que sea podrían ser infinitos dependiendo de la situación, condiciones, características, mercados, misión y área de negocios específicas de cada organización, existen dos grandes áreas de objetivos: área externa (todos los aspectos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantiene la empresa con ellos) y área interna (todos los aspectos relacionados con procesos, procedimientos, instalaciones, métodos de trabajo, organización, entre otros, necesarios para producir, comprar, gestionar y comercializar los productos y servicios de la empresa).

Esto quiere decir que la empresa puede establecerse objetivos para cualquiera de las distintas actividades que integran esas dos grandes áreas.

Sin embargo, en las Agencias de Viajes y Turismo registradas en la Isla de Margarita, aunque en un 62% de estas no poseen objetivos, deben establecerse

los de superación de ventas ya que el aumento de los clientes determinaría en gran medida tamaño del mercado y de los productos a ofertar. Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto, y deben ser simultáneamente alcanzables.

En definitiva deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que pueden provocar decepción.

Al diseñar los objetivos se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento de los productos comercializados. De este modo los descensos o aumentos en el precio de los productos pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente el volumen de ventas y los beneficios.

Aunado a lo anterior, en las pequeñas empresas minoristas, las Agencias de Viajes su potencial de ventas depende fundamentalmente de su localización y del área geográfica que la rodea, es decir estas venden directamente al consumidor.

#### **4.7 Análisis general de los resultados de la entrevista realizada a los directivos de las Agencias de Viajes con relación a los índices de gestión aplicados por estas.**

La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío. Esta debe estar unida a la acción y generar resultados. Por ello, el punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la empresa, sus objetivos y sus estrategias.

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados por el cliente.

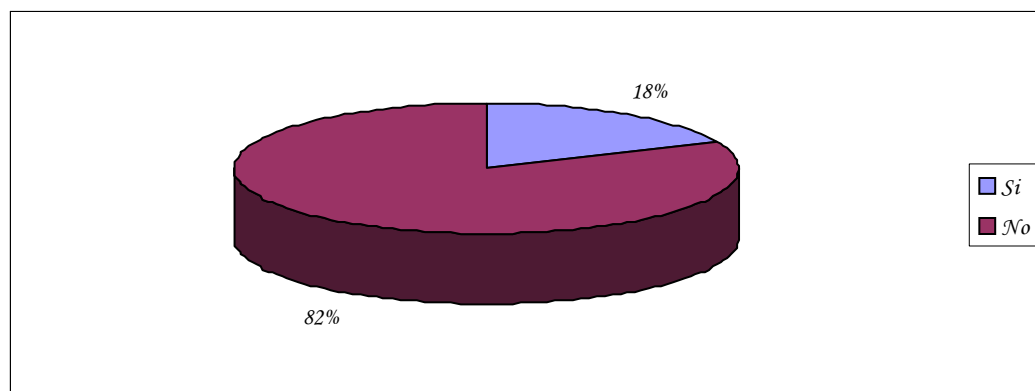
A continuación resultados de la entrevista realizada a los directivos con respecto a si aplican índices de gestión en las Agencias de Viajes.

**TABLA N° 9**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A LOS**  
**INDICES DE GESTIÓN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO, EN LA**  
**ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Si	11	18%
No	49	82%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 10**



Fuente: Elaboración propia.



En la grafica n° 10, se observa que un 18% de las Agencias de Viajes y Turismo aplican índices de gestión, mientras que un 82% de estas no aplican ningún tipo de índices.

Dentro de la concepción de los indicadores de gestión existen dos grupos de clasificación los índices gerenciales (estos se miden a corto plazo tal es el caso de los indicadores financieros), y los índices impulsores ( dan resultados a largo plazo tal es el caso de los indicadores relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y el mercado).

Es decir, si las agencias tomaran en cuenta estas dos clasificaciones facilitarían el control de la gestión de las mismas, estos les generarían una mayor rentabilidad.

#### **4.8 Análisis de la opinión de los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo con respecto a la aplicación del Plan de Negocios**

En distintas situaciones de la vida de una compañía se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar una solicitud de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio. El Plan de Negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

Es decir, donde la decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un Plan de Negocios tiene una ventaja adicional: permite

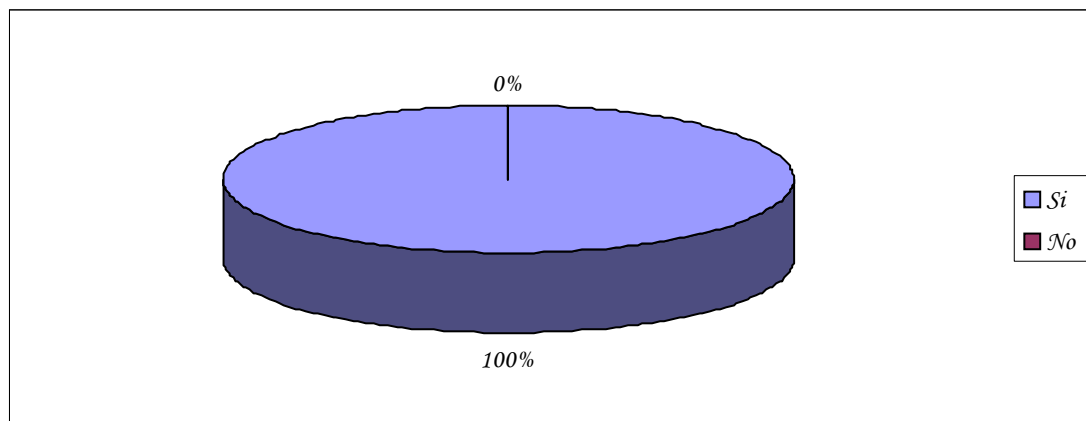
establecer una distancia entre el genio cambiante de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

**TABLA N° 10**  
**DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACION A LA**  
**APLICACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LAS AGENCIAS DE**  
**VIAJES Y TURISMO, EN LA ISLA DE MARGARITA, AÑO 2004.**

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Si	60	100%
No	0	0%
Totales	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico n° 11**



Fuente: Elaboración propia.

En la grafica n°11, es evidente que en los resultados obtenidos en la entrevista a los directivos de las Agencias de Viajes y Turismo un 100% esta de acuerdo en aplicar un Plan de Negocios a sus agencias debido a que son muchas las variables internas y externas que interfieren en el desarrollo de las mismas.

Es decir, debe haber una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse. Se debe planificar cuidadosamente, contemplando los problemas, en el Plan de Negocios debe demostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y que está sobreviviendo. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto para un Agencia de Viajes estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende.

El precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es el que determina el volumen de las ventas. El plan debe mostrar estimaciones de ventas para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.)

## **CAPITULO V. TECNICAS DE ANALISIS DOFA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN LA ISLA DE MARGARITA**

### **5.1 Técnica de Análisis DOFA**

La técnica de análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), esta diseñada para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa para formular las estrategias necesarias y así aprovechar sus fortalezas, prever el efecto de sus debilidades, y al mismo tiempo utilizar sus oportunidades, y también anticiparse al efecto de las amenazas.

Para realizar el análisis de la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo, se tomó en cuenta el análisis DOFA propuesto por Díaz de Santos (1994) y Serna Humberto(2000), donde se incluyen los factores claves relacionados con la organización, las variables externas (políticas, económicas, tecnológicas, geográficas, social y la capacidad directiva) y las variables internas (capacidad tecnológica, talento humano, capacidad competitiva y la capacidad financiera).

Una vez realizada la selección de los factores que sirvieron de base para el análisis DOFA, en las agencias, se elaboró la Matriz de Impacto Ponderado (Cuadro n°6), la cual consistió en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad en la empresa. Y por lo tanto convertirla en éxito.

**Cuadro N° 6**  
**Matriz De Impactos Ponderados Dofa**

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	IMPACTO			FORTALEZA	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna Gómez Humberto: Planeación y Gestión Estratégica, (2000).

Con base en la selección de los factores claves de éxito de mas alto impacto se realizara el análisis que originara la formulación de estrategias para la empresa.

**Cuadro N° 7**  
**Estrategias Dofa**

	FORTALEZAS (Mayor Impacto)	DEBILIDADES (Mayor Impacto)
OPORTUNIDADES (Mayor Impacto)	FO	DO
AMENAZAS (Mayor Impacto)	FA	DA

Fuente: Serna Gómez Humberto: Planeación y Gestión Estratégica, (2000).

Se tomó en cuenta la siguiente escala de valoración para determinar los factores claves de las agencias:

**Cuadro N°8**

VALORACIÓN	DEFINICIÓN
3	Alta incidencia
2	Incide
1	Poca incidencia
0	No incide

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se procedió a la elaboración de la técnica DOFA a las 60 Agencias de Viajes y Turismo registradas en CORPOTUR, año 2004.

**Cuadro N° 9**  
**Análisis Dofa (Perfil De Capacidad Interna) De Las Agencias De Viajes Y Turismo**  
**Isla De Margarita, 2004**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1= Comunicación y control gerencial.	D1= Falta de habilidad para responder a la tecnología cambiante.
F2= Sistema de control.	D2= Falta de habilidad para manejar la inflación.
F3= Capacidad de innovación.	D3= Falta de agresividad para enfrentar la competencia.
F4= Valor agregado.	D4= Ausentismo del recurso humano (RRHH).
F5= Aplicación de tecnología de computadoras.	D5= Bajos costos de distribución y ventas.
F6= Experiencia técnica.	D6= Falta de administración de clientes.
F7= Motivación.	D7= Falta de programas post-venta.
F8= Índices de desempeño.	D8= Falta de planes estratégicos y análisis estratégicos.
F9= Participación en el mercado.	D9= Falta de evaluación de gestión.
F10= Acceso a organismos públicos y privados.	
F11= Potencial de crecimiento de mercado.	
F12= Utilización de su capacidad de endeudamiento.	
F13= Rentabilidad, retorno de la inversión.	
F14= Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	
F15= Habilidad para competir con precios.	
F16= Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.	
F17= Estabilidad de costos	
F18= Facilidad para salir del mercado.	
F19= Acceso al capital cuando lo requiere	

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N° 10**  
**Análisis Dofa (Perfil De Capacidad Externa) De Las Agencias De Viajes Y Turismo**  
**Isla De Margarita,2004**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1= Inversión pública.	A1= Inflación.
O2= Uso de la constitución nacional	A2= Devaluación.
O3= Relaciones Internacionales.	A3= Normas impositivas.
O4= Nivel de tecnología.	A4= Inestabilidad política.
O5= Ubicación.	A5= Desempleo.
O6= Vías de accesos.	
O7= Lanzamiento de nuevos servicios.	
O8= P.I.B	
O9= Automatización.	

Fuente: Elaboración propia.



**Cuadro N° 11**  
**Matriz De Ponderación Interna (Perfil De Capacidad Interna) De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De Margarita, 2004**

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Capacidad Directiva:</b>						
D8= Falta de planes estratégicos y análisis estratégicos.				x		
F1= Comunicación y control gerencial		x				
D1= Falta de habilidad para responder a la tecnología cambiante.				x		
D1= Falta de habilidad para responder a la tecnología cambiante.				x		
D3= Falta de agresividad para enfrentar la competencia				x		
F2= Sistema de control.		x				
D9= Falta de evaluación de gestión.				x		
<b>Capacidad Tecnológica:</b>						
F3= Capacidad de innovación.		x				
F4= Valor agregado.	x					
F5= Aplicación de tecnología de computadoras.	x					
<b>Capacidad de Talento Humano:</b>						
F6= Experiencia técnica.	x					
D4= Ausentismo del recurso humano (RRHH).				x		
F7= Motivación		x				
F8= Índices de desempeño.	x					
<b>Capacidad Competitiva:</b>						
F9= Participación en el mercado.	x					
D5= Bajos costos de distribución y ventas.				x		
F11= Potencial de crecimiento de mercado.		x				
D7= Falta de programas post-venta.				x		

Fuente: Elaboración propia.

Continuación cuadro N° 11

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
F10= Acceso a organismos públicos y privados.	X					
D7= Falta de programas post-venta.				x		
<b>Capacidad Financiera:</b>						
F12= Utilización de su capacidad de endeudamiento.	X					
F13= Rentabilidad, retorno de la inversión.		x				
F14= Liquidez, disponibilidad de fondos internos.		x				
F15= Habilidad para competir con precios.	X					
F16= Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.	X					
F17= Estabilidad de costos	X					
F18= Facilidad para salir del mercado.		x				
F19= Acceso al capital cuando lo requiere	X					

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N° 12**  
**Matriz De Ponderación Externa (Perfil De Factores Externos) De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De**  
**Margarita,2004**

CAPACIDAD	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Económicos:</b>						
A1= Inflación.				x		
A2= Devaluación.				x		
O1= Inversión pública.	x					
O8= <u>PIB</u>	x					
<b>Políticos:</b>	x					
O2= Uso de la constitución nacional						
A3= Normas impositivas.				x		
A4= Inestabilidad política.				x		
O3= Relaciones internacionales.	x					
<b>Sociales:</b>				X		
A5= Desempleo						
<b>Tecnológicas:</b>				x		
O4= Nivel de tecnología.	x					
O9= Automatización	x					
<b>Geográficas:</b>						
O5= Ubicación	x					
O6= Vías de acceso	x					
O7= Lanzamiento de nuevos servicios	x					

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro N° 13

## Formulación De Estrategias Dofa De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De Margarita, 2004

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F4= Valor agregado.</p> <p>F5= Aplicación de tecnología de computadoras.</p> <p>F6= Experiencia técnica.</p> <p>F8= Índices de desempeño.</p> <p>F9= Participación en el mercado.</p> <p>F10= Acceso a organismos públicos y privados.</p> <p>F14= Liquidez, disponibilidad de fondos internos.</p> <p>F15= Habilidad para competir con precios.</p> <p>F16= Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.</p> <p>F17= Estabilidad de costos</p> <p>F18= Facilidad para salir del mercado.</p> <p>F19= Acceso al capital cuando lo requiere</p>	<p>D1= Falta de habilidad para responder a la tecnología cambiante.</p> <p>D2= Falta de habilidad para manejar la inflación.</p> <p>D3= Falta de agresividad para enfrentar la competencia.</p> <p>D4= Ausentismo del recurso humano (RRHH).</p> <p>D5= Bajos costos de distribución y ventas.</p> <p>D7= Falta de programas post-venta.</p> <p>D8= Falta de planes estratégicos y análisis estratégicos.</p> <p>D9= Falta de evaluación de gestión.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1= Inversión pública.</p> <p>O2= Uso de la constitución nacional</p> <p>O3= Relaciones Internacionales.</p> <p>O4= Nivel de tecnología.</p> <p>O5= Ubicación.</p> <p>O6= Vías de accesos.</p> <p>O7= Lanzamiento de nuevos servicios.</p> <p>O9= Automatización.</p>	<p>E1= Fomentar convenios entre los actores públicos y privados encargados de la actividad turística y las Agencias de Viajes y Turismo a fin de promocionar a la isla por medio de las relaciones internacionales.</p> <p>E2= Definir campañas promocionales con el fin de ofertar los productos y servicios, contando con el apoyo del personal capacitado y la tecnología para así posicionar las agencias en el mercado .</p>	<p>E3= Formular un Plan de Negocios donde se establezcan las estrategias, objetivos y acciones para aumentar la rentabilidad de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.</p> <p>E4= Formular informes trimestrales para evaluar la gestión de las agencias de viajes y turismo.</p> <p>E5= Fomentar convenios entre los actores (Agencias de Viajes y Turismo) y la inversión pública y privada encargada de la actividad turística para realizar programas y proyectos para diversificar el productoo/servicio de las agencias.</p>

Continuación Cuadro n°13

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1= Inflación. A2= Devaluación. A3= Normas impositivas. A4= Inestabilidad política. A5= Desempleo.	E6= Elaborar informes mensuales para controlar las variables financieras y estudiar las perspectivas de crecimiento y desarrollo empresarial.	E7= Iniciar programas de capacitación y evaluación de desempeño para estimular el interés creativo del RRHH y de su permanencia en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N° 14**  
**Estrategias Dofa De Las Agencias De Viajes Y Turismo Isla De Margarita, 2004**

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>E1= Fomentar convenios entre los actores públicos y privados encargados de la actividad turística y las Agencias de Viajes y Turismo a fin de promocionar a la isla por medio de las relaciones internacionales.</p> <p>E2= Definir campañas promocionales con el fin de ofertar los productos y servicios, contando con el apoyo del personal capacitado y la tecnología para así posicionar las agencias en el mercado .</p>	<p>E3= Formular un Plan de Negocios donde se establezcan las estrategias, objetivos y acciones para aumentar la rentabilidad de las Agencias de Viajes y Turismo en la Isla de Margarita.</p> <p>E4= Formular informes trimestrales para evaluar la gestión de las Agencias de Viajes y Turismo.</p> <p>E5= Fomentar convenios entre los actores (Agencias de Viajes y Turismo) y la inversión pública y privada encargada de la actividad turística para realizar programas y proyectos para diversificar el producto/servicio de las agencias.</p>
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>E6= Elaborar informes mensuales para controlar las variables financieras y estudiar las perspectivas de crecimiento y desarrollo empresarial.</p>	<p>E7= Iniciar programas de capacitación y evaluación de desempeño para estimular el interés creativo del RRHH y de su permanencia en las empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **5.2 Variables externas e internas de las Agencias de Viajes y Turismo Isla de Margarita, 2004**

### **DEBILIDADES**

D1= Falta de habilidad para responder a la tecnología cambiante.

D2= Falta de habilidad para manejar la inflación.

D3= Falta de agresividad para enfrentar la competencia.

D4= Ausentismo del recurso humano (RRHH).

D5= Bajos costos de distribución y ventas.

D6= Falta de administración de clientes.

D7= Falta de programas post-venta.

D8= Falta de planes estratégicos y análisis estratégicos.

D9= Falta de evaluación de gestión.

### **FORTALEZAS**

F1= Comunicación y control gerencial.

F2= Sistema de control.

F3= Capacidad de innovación.

F4= Valor agregado.

F5= Aplicación de tecnología de computadoras.

F6= Experiencia técnica.

F7= Motivación.

F8= Índices de desempeño.

F9= Participación en el mercado.

F10= Acceso a organismos públicos y privados.

F11= Potencial de crecimiento de mercado.

F12= Utilización de su capacidad de endeudamiento.

F13= Rentabilidad, retorno de la inversión.

F14= Liquidez, disponibilidad de fondos internos.

F15= Habilidad para competir con precios.

F16= Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.

F17= Estabilidad de costos



F18= Facilidad para salir del mercado.

F19= Acceso al capital cuando lo requiere

## **OPORTUNIDADES**

O1= Inversión pública.

O2= Uso de la Constitución Nacional

O3= Relaciones internacionales.

O4= Nivel de tecnología.

O5= Ubicación.

O6= Vías de accesos.

O7= Lanzamiento de nuevos servicios.

O8= P.I.B

O9= Automatización.

## **AMENAZAS**

A1= Inflación.

A2= Devaluación.

A3= Normas impositivas.

A4= Inestabilidad política.

A5= Desempleo.

**Cuadro N° 15**  
**Matriz De Ponderación De Estrategias Dofa Para Las Agencias De Viajes Y**  
**Turismo Registradas En Corpotur, Isla De Margarita, Año 2004**

<i>Factor Interno</i>	ESTRATEGIAS						
	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>
<i>Debilidades</i>							
D1	0	0	0	0	0	1	0
D2	0	0	0	0	0	3	0
D3	0	1	0	0	0	0	0
D4	0	2	0	2	0	0	3
D5	1	2	3	0	3	3	0
D6	2	3	3	2	0	3	0
D8	0	0	3	2	0	2	1
D9	0	0	2	3	0	2	0
<i>Fortalezas</i>							
F4	0	1	2	0	0	0	0
F5	0	2	0	0	0	0	0
F6	0	2	1	0	1	0	2
F8	0	0	2	3	0	1	0
F9	2	1	3	0	2	0	0
F10	3	1	0	0	3	0	0
F14	0	0	2	0	0	3	0
F15	0	0	0	0	0	0	2
F16	0	1	3	0	0	0	0
F17	1	2	2	0	0	2	0
F18	0	0	2	0	0	2	0
F19	0	0	1	0	0	2	0
<i>Factor Externo</i>							
<i>Oportunidades</i>							
O1	3	0	0	3	1	2	0
O2	0	0	0	0	0	0	0
O3	3	0	0	0	0	0	0
O4	0	2	0	0	0	0	2
O5	0	0	0	0	0	0	0
O6	0	0	0	0	0	0	0
O7	0	3	2	3	3	0	0
O9	0	2	0	0	0	0	2
<i>Amenazas</i>							
A1	3	3	3	3	3	3	1
A2	1	0	1	2	0	0	0
A3	0	0	2	2	0	0	0
A4	0	0	3	0	0	0	0
A5	0	0	3	0	0	0	2
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Resultados de la Matriz de Ponderación de Estrategias.

Luego de realizar la ponderación a la matriz de estrategias (DOFA) se obtuvo el siguiente resultado:

- **Estrategia Prioritaria 1:** Formular un Plan de Negocios donde se establezcan las estrategias, objetivos y acciones para aumentar la rentabilidad de las agencias de viajes y turismo en la Isla de Margarita.
- **Estrategia Prioritaria 2:** Elaborar informes mensuales para controlar las variables financieras y estudiar las perspectivas de crecimiento y desarrollo empresarial.
- **Estrategia Prioritaria 3:** Definir campañas promocionales con el fin de ofertar los productos y servicios, contando con el apoyo del personal capacitado y la tecnología para así posicionar las agencias en el mercado .
- **Estrategia Prioritaria 4:** Formular informes trimestrales para evaluar la gestión de las agencias de viajes y turismo.

## CONCLUSIONES

Luego de alcanzar los objetivos establecidos en esta investigación se pudo constatar que las Agencias de Viajes y Turismo que se encuentran activas en la Isla de Margarita, no aplican en su totalidad un Plan de Negocios lo que se presume contribuye a su desaparición del mercado turístico. Lo que repercute en la actividad general, es decir, si las agencias no cumplen bien su labor de facilitadores de viajes a las personas que pretenden viajar por placer u otro motivo, representa una inestabilidad en el sistema turístico.

En este orden de ideas, también se pudo concluir que las Agencias de Viajes y Turismo carecen de los siguientes aspectos:

- No cuentan con una visión y misión definida y establecida por escrito.
- No realizan un estudio de mercado, para su segmentación.
- No llevan a cabo un programa de post-venta, para conocer las impresiones de su cartera de clientes con respecto al servicio recibido.
- El control de la gestión no se realiza en períodos, es decir, semestralmente, trimestral y anualmente.
- En cuanto a los índices de gestión solo se toman en cuenta los que le muestran el aumento a la disminución con respecto al año con respecto al anterior.

- Cuentan con un bajo Recurso Humano (RRHH) , para así disminuir los costos de funcionamiento.
- Por lo general las estructuras de las Agencias de Viajes y Turismo son pequeñas por los espacios reducidos.
- No poseen manuales de normas y procedimientos que cubran las áreas de actividades dentro de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Con este trabajo se trata de que las Agencias de Viajes y Turismo se rijan por un Plan de Negocios que les permita darse cuenta de las variables y aspectos que le pueden servir para su mejor funcionamiento, como por ejemplo:

- Establecer una visión y misión bajo los parámetros teóricos.
- Considerar llevar a cabo un sistema de evaluación de gestión.
- Elaborar informes mensuales para controlar las variables financieras y estudiar las perspectivas de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Fomentar convenios entre los actores involucrados (A.V.T) y la inversión pública para diversificar el producto/servicio turístico de mismas.
- Crear planes para captar un mercado objetivo, ya que no se aplican los mismos sistemas de comercialización para todos los mercados.
- Establecer objetivos de ventas ya que esta fase determina en gran medida todo el desarrollo de la organización, desde el tamaño del mercado hasta calcular la cantidad de producto/servicio a ofertar.
- A los ejecutivos de las Agencias de Viajes y Turismo mantener a sus empleados en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los métodos de trabajo, a las

diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus miembros.

- Crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.
- No dejar al azar los cambios organizacionales y mucho menos la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.



## BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, Miguel A. (1997). Administración del Turismo. (1<sup>era</sup> ed). México: Trillas.

\_\_\_\_\_ (1999). Agencias de Viajes. (1<sup>era</sup> ed). México: Trillas.

\_\_\_\_\_ (1997). Agencias de Viajes. México: Trillas.

Armstrong, Michael.(1991).Manual de Técnicas Gerenciales. Londres: Fondo Editorial Legis.

Avilez M, José A.(2002). Agencias de Viajes. [on line] Disponible en: <http://www.monografias.com/agenciasdeviajes.htm>

Balestrini, Mirian.(2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.

Bermejo, Manuel y otros.(1994). La Creación d la Empresa Propia. Consejos Prácticos para su Puesta en Marcha con Éxitos. España: Mc Graw-Hill

Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta. (2003).Datos Estadísticos. Estado Nueva Esparta: CORPOTUR

David Fred, R.(1997). Administración Estratégica. (5<sup>ta</sup> ed).México: Prentice-hall Hispanoamérica.

De la Torre, Francisco.(1988). Agencias de Viajes y Transportación. México: Trillas.

Díaz de, Santos.(1994). El Plan de Negocios. Guía de Gestión de la Pequeña Empresa. España: Díaz de Santos

Gómez Ceja, Guillermo (1994). Planeación y Organización de Empresas. (8<sup>va</sup> ed). Mc Graw-Hill.

Hernández, Roberto y otros.(2000). Metodología de la Investigación.(2<sup>da</sup> ed). México: Mc Graw-Hill.

Hurtado, Jacqueline.(2000). El Proyecto de Investigación. Caracas: Sygal

Jaramillo, Jesús.(1998).Indicadores de Gestión. Bogotá: Global Ediciones.

Karsten, Hellebust.(1991). Planeación Estratégica Practica. México: Continental,S.A.

Landaeta, G y Liendo, M.(2002).Lineamientos para la Creación de una Base de Datos de Información Turística en el Estado Nueva Esparta: Universidad de Oriente. Guatamare

Ley Orgánica de Turismo.(1999). Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela, 5293 (Extraordinario), Enero 26, 1999.

Ministerio De Planificación (1970). VI Plan de la Nación. Caracas 1970.

Normas sobre Agencias de Turismo.(1978). Ministerio de Fomento. Dirección General. N° 1461. Caracas, 16 de Marzo de 1978.160° y 118°.

Rojo, Martín.(2000).Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico. Pirámide.

Saporosi, Gerardo.(1997). Clínica Empresaria una Metodología paso a paso para Desarrollar y Monitorear un "Plan de Negocio".Argentina: Macchi Grupo Editor,S.A.

Secretaría de Turismo.(1988). Administración y Estructura de la Agencia de Viaje. México:Trillas.

Terragno, Dalila y Lecuona.(2002). Dinero.[on line] Disponible en: <http://www.expofranquiciasvirtual.com/dinero/como/armar/un/plan/de/negocios.htm>

Valerio, Soniuska.(1997). Plan de Negocios para un "Canal de Televisión". Fundación escuela de Negocio.España

Villarroel, Juan.(2002). Propuesta de un Plan de Negocios para Comercializar el Camarón Blanco cultivado en la Universidad de Oriente. Universidad de Oriente. Guatamare.

## ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

### Guía de Entrevista

Objetivo: Obtener información con respecto al Plan de Negocio aplicado por las Agencias de viajes y turismo en la Isla de Margarita.

1.- ¿Cuenta su empresa con una visión ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

---

---

---

2.- ¿Cuenta su empresa con una misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

---

---

---

3.- ¿Han aplicado planes en su empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4.- ¿Han aplicado proyectos en su empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5.- ¿Cada cuánto tiempo hacen revisión a los planes aplicados?

Mensual\_\_\_\_\_ Trimestral\_\_\_\_\_ Anual\_\_\_\_\_

6.- ¿Cada cuánto tiempo hacen revisión a los proyectos aplicados?

Mensual\_\_\_\_\_ Trimestral\_\_\_\_\_ Anual\_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál es su opinión con respecto a la aplicación de un Plan de Negocio?

Acuerdo\_\_\_\_\_ Desacuerdo\_\_\_\_\_

8.- ¿Tienen segmentado su mercado?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Nacional\_\_\_\_\_ Internacional\_\_\_\_\_ Ambos\_\_\_\_\_

9.- ¿Cuál es el nivel de formación del RRHH que labora en su empresa?

Técnico Medio\_\_\_\_\_ Técnico Superior\_\_\_\_\_ Licenciado\_\_\_\_\_

Turismo\_\_\_\_\_ Hotelería\_\_\_\_\_

10.- ¿Cuentan con sistemas automatizado de reservación?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cuales\_\_\_\_\_

---

11.- ¿Aplican en su empresa índices de gestión? En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿cuales?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_Rentabilidad (TIR, VAN, PE)

\_\_\_\_\_Mercado (Participación total, participación en el mercado por segmentos)

\_\_\_\_\_Clientes (Satisfacción, valor agregado, índice de retención, índice de lealtad)

\_\_\_\_\_Comercialización (Efectividad comercial, productividad comercial, eficacia en Ventas, eficiencia en ventas)

\_\_\_\_\_Ninguno

12.- Conocen claramente a su competencia?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_Estructura organizativa

\_\_\_Estrategias de promoción

\_\_\_Política de precios

\_\_\_Políticas de la empresa

\_\_\_Mercado

\_\_\_Producto / servicio

\_\_\_Ninguno

13- ¿Tienen definidos objetivos y metas empresariales?

Si\_\_\_ No\_\_\_

14.- ¿Cuentan con manuales de descripción de cargos? En caso de ser negativa su respuesta ¿Por qué?

Si\_\_\_ No\_\_\_

---

---

---

15.- ¿Poseen estructura organizativa?

Si\_\_\_ No\_\_\_

## 16.- Tipos de servicios y productos que ofrecen

17.- De estos aspectos internos seleccione los que usted considere sean Fortalezas y Debilidades para su empresa:

CAPACIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
<b>Capacidad Directiva</b>		
1. Uso de planes estratégicos, Análisis estratégico		
2. Comunicación y control gerencial		
3. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		
4. Habilidad para manejar la inflación		
5. Agresividad para enfrentar la competencia		
6. Sistemas de control		
7. Evaluación de gestión		
<b>Capacidad Tecnológica</b>		
1.Capacidad de innovación		
2.Nivel de tecnología utilizado en los productos / servicios		
3.Valor Agregado		
4.Nivel tecnológico		
5. Aplicación de tecnología de computadoras		
<b>Capacidad del Talento Humano</b>		
1. Experiencia técnica		
2. Ausentismo		
3. Motivación		
4. Índices de desempeño		
<b>Capacidad Competitiva</b>		
1. Participación del mercado		



2. Bajos costos de distribución y ventas		
3. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		
4. Administración de clientes		
5. Acceso a organismos privados y públicos		
6. Programas post-venta		
<b>Capacidad Financiera</b>		
1. Acceso a capital cuando lo requiere		
2. Grado de utilización de su capacidad de adeudamiento		
3. Facilidad para salir del mercado		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		
5. Liquidez, disponibilidad d fondos internos		
6. Comunicación y control gerencial		
7. Habilidad para competir con precios		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		
9. Estabilidad de costos		

18.- De estos aspectos externos seleccione los que usted cree sean Oportunidades y Amenazas para su empresa:

Calificación	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores		
Económicos		
1. Inflación		
2. Devaluación		
3. PIB		
4. Inversión Pública		
Políticos		
1. Constitución		
2. Normas Impositivas		

3. Inestabilidad política		
4. Relaciones internacionales		
Sociales		
1. Desempleo		
Tecnológicas		
1. Nivel de tecnología		
2. Automatización		
Geográfico		
1. Ubicación		
2. Vías de acceso		

Nombre de archivo: Br. Yenny Gonzalez Diaz  
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis  
Juan Carlos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de  
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot  
Título:  
Asunto:  
Autor: M  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 17/04/2008 9:54:00  
Cambio número: 18  
Guardado el: 17/04/2008 16:41:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 391 minutos  
Impreso el: 17/04/2008 16:42:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 122  
Número de palabras: 18.391 (aprox.)  
Número de caracteres: 98.761 (aprox.)