



UNAPEC
VICERRECTORÍA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TÍTULO:

Modelo y Plan Estratégico de Servicios Turísticos en una Agencia de
Viajes Minorista.

Sustentante:

Estefanía Espinal

Matricula:

2007-1936

Asesora:

Dra. Sencion R. Zorob Ávila

Santo Domingo, Distrito Nacional

Diciembre 2016

Resumen

Las agencias de viaje son consideradas como uno de los modelos de negocios de la industria turística más exitosas, sin embargo, su auge se ha visto mermado por el desarrollo de las tecnologías las cuales facilita a los usuarios cada día la adquisición de los servicios turísticos sin la necesidad de intermediación de las agencias de viajes. Las tendencias del mercado apuntan a la evolución de las empresas turísticas, mostrando más estabilidad para las agencias de viajes virtuales, las cuales representan una menor inversión de parte de los propietarios, al no tener que incurrir en grandes establecimientos y los gastos a los que estos vienen atados, así como proporcionan a la clientela la comodidad y ahorro de tiempo al no tener que desplazarse. Las agencias de viajes minoristas enfrentan un reto significativo al tener un alto nivel de competencia de la enorme cantidad de agencias activas (formales e informales) lo que amerita la concepción de estrategias de sostenibilidad y posicionamiento basados en la diferenciación a través de la personalización de los productos ofrecidos. La estructura de la estrategia propuesta está basada en la evolución de la agencia Sol y Arena Travel de una micro empresa a una PYME, así como las mejoras de las alianzas estratégicas y la estructuración de servicios personalizados acorde a las necesidades específicas de los clientes, aportando una experiencia superior que garantice la fidelización. La combinación de todos estos elementos permitirá el crecimiento de la empresa, así como el direccionamiento de la visión trazada.

Dedicatoria y Agradecimientos

De manera muy especial este trabajo está dedicado a mi esposo **Eddy Rodríguez** y mi madre **Catalina Mejía**, pues han sido el gran motor de impulso para materializar esta nueva meta, cada esfuerzo que realizo es con la intención de convertirme en la persona que ustedes ven en mí, los amo con todo mi corazón.

Agradezco a mis compañeros **Josué Zorrilla, Heidi Díaz y Heidy Blanco** quienes fueron un gran soporte a lo largo de estos dos años y sus palabras acertadas siempre proporcionaron el aliento y consuelo necesario para no desfallecer en el camino, no existe forma alguna de pagar, por tanto.

Agradezco sinceramente a mis maestros **Tino Deon, Nelson Rodríguez, Cesar José y Sencion Zorob** por compartir su sapiencia e iluminar mis conocimientos con la excelencia de su cátedra, así como el impulso de ser mejor profesional cada día.

Estefanía Espinal Mejía

Contenido

Resumen.....	ii
Dedicatoria y Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	1
Capítulo 1:	
Servicios turísticos en las agencias de viajes minoristas	
1.1 Origen de las agencias de viajes.....	4
1.2 Tendencia y servicios turísticos de agencias de viajes minoristas.....	8
1.3 Diagnóstico y situación actual de los servicios turísticos de la agencia de viaje minorista Sol y Arena Travel.....	18
Capítulo 2:	
Modelo y plan estratégico de servicios turísticos para una agencia de viaje.	
2.1 Condiciones previas al modelo y plan estratégico para una agencia de viaje.....	35
2.2 Fundamentos del Modelo y plan estratégico en una agencia de viaje.....	36
2.3 Plan estratégico de servicios turísticos en la agencia de viaje Sol y Arena Travels.....	40
Capítulo 3:	
Valoración modelo y plan estratégico de los servicios turísticos de una agencia de viaje.	
3.1 Ejemplificación del plan estratégico de la agencia minorista Sol y Arena Travel.....	53
3.2 Ventajas y desventajas del modelo y plan estratégico propuesto para la agencia de viaje minorista Sol y Arena Travel.....	56
Conclusiones y Recomendaciones.....	57
Referencias Bibliográficas.....	59
Anexos	

Lista de Tabla

Tabla No.1 Genero, Fuente: elaborado por la autora.....	20
Tabla No.2 Edad, Fuente: elaborado por la autora.....	21
Tabla No.3 Ocupación, Fuente: elaborado por la autora.....	22
Tabla No.4 Promedio viajes anuales, Fuente: elaborado por la autora.....	23
Tabla No.5 Ocupación durante las vacaciones, Fuente: elaborado por la autora....	24
Tabla No.6 Uso Agencias de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.....	25
Tabla No.7 Motivación para contratar una AAVV, Fuente: elaborado por la autora..	26
Tabla No.8 Valoración de Agencia de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.....	27
Tabla No.9 Preferencias, Fuente: elaborado por la autora.....	28
Tabla No.10 Presupuesto para viajar, Fuente: elaborado por la autora.....	29
Tabla No.11 Escenario Moderado Fuente: Creación de la autora.....	54
Tabla No.12 Escenario Pesimista Fuente: Creación de la autora.....	54
Tabla No.13 Escenario Optimista Fuente: Creación de la autora.....	55

Lista de Grafica

Grafico No.1 Genero, Elaborado por autora.....	20
Grafico No.2 Edad, Fuente: elaborado por la autora.....	21
Grafico No.3 Ocupación, Fuente: elaborado por la autora.....	22
Grafico No.4 Promedio viajes anuales, Fuente: elaborado por la autora.....	23
Grafico No.5 Ocupación durante las vacaciones, Fuente: elaborado por la autora..	24
Grafico No. 6 Uso de Agencias de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.....	25
Grafico No.7 Motivación para contratar una AAVV, Fuente: elaborado por la autora.....	26
Grafico No.8 Valoración de Agencia de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.....	27
Grafico No.9 Preferencias, Fuente: elaborado por la autora.....	28
Grafico No.10 Presupuesto para viajar, Fuente: elaborado por la autora.....	29



Lista de Figuras

Figura No.1 Recursos Claves, Fuente: ABC del Emprendedor.....	38
Figura No.2 Modulo Modelo Ganvas. Fuente: ABC del Emprendedor.....	39
Figura No.3 Logo, Fuente: Perfil de la empresa.....	40
Figura No.4 Grupos de Interés Sol y Arena Travels, Fuente: Creación de la autora.....	51

Introducción

El modelo de negocios de las agencias de viajes cuya razón de ser es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos, tiene sus orígenes en el 1841 gracias a los aportes de Thomas Cook, a quien se cataloga como el primer agente de viajes profesional dedicado a tiempo completo a su actividad. El auge y crecimiento de este sector llevó a la subdivisión (y posteriormente) clasificación según el tamaño, la localización geográfica y su actividad emisora o receptora, tipo de viaje que organizan y canal de distribución.

El crecimiento de la actividad turística en el 1928 hizo surgir diferentes formas y técnicas de marketing para reforzar los nuevos conceptos de comercialización hacia los diferentes mercados, dicha evolución no ha mermado, sin embargo, los clientes se mantienen en una constante evolución a tal grado (y gracias a la hiper-conectividad de nuestros días) que se ha limitado las funciones de los agentes de viajes y hay una creciente tendencia a las reservas online, amenazando de este modo la supervivencia del modelo tradicional de las agencias de viajes.

Durante mucho tiempo las agencias de viajes han sido consideradas como empresas de apoyo, sin tomar en consideración la importancia en la comercialización de la oferta turística a nivel local, regional, nacional e internacional, al provocar y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo. Tal como resalta (Revista ARQHYS.com., 2012) las agencias de viajes provocan un alto volumen de ventas que de otra forma no se originarían ya que juegan un papel muy importante de promoción profesional de recursos turísticos de interés mundial.

Este trabajo persigue como objetivo general diseñar un modelo y plan estratégico de servicios turismo en una agencia de viajes minorista, que permita obtener resultados más rentables. Este objetivo desprende como objetivos específicos: caracterizar el negocio de agencias de viajes minoristas, identificar un plan estratégico de negocio efectivo en agencias de viajes minoristas y valorar el modelo de negocio en la rentabilidad de una agencia de viaje minorista.

Para desarrollar este trabajo y alcanzar los objetivos planteados se han considerado las siguientes tareas:

1. Búsqueda de información para la determinación del marco contextual.
2. Elaboración y aplicación de encuesta para establecer las preferencias actuales del mercado.
3. Elaboración de propuestas en base a los datos obtenidos del estudio del entorno, para desarrollar y ejemplificar el plan estratégico.

Las metodologías seleccionadas para aplicar la investigación fueron descriptivo; ya que se ocupa de la descripción de datos y características de una población, con el fin de adquirir datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares, y la metodología deductiva que abarca el análisis desde las generalidades hasta lo específico, se inicia dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones.

La estructura de investigación está compuesta por tres capítulos que abarcan los enunciados de origen y tendencias de los servicios turísticos, con el objetivo de conocer la historia de las agencias de viajes e identificar los medios apropiados para crear una estrategia de posicionamiento sostenible exitosa, que conduzca a una competencia basada en la diferenciación para

la agencia de viaje minorista Sol y Arena Travels, además de revelar técnicas y procedimientos de implantación. Finalmente se ejemplifica la factibilidad de la estrategia y se desglosan las ventajas y desventajas de la propuesta.

Capítulo 1:

Servicios turísticos en las agencias de viajes minoristas

1.1 Origen de las agencias de viajes

Viajar es una actividad que podemos ver plasmada a lo largo de toda la historia de la humanidad. Desde los inicios los seres humanos requerían desplazarse para poder sustentar su existencia al tener una cultura nómada que ameritaba el desplazamiento hacia nuevos lugares donde adquirir alimentos, al asentarse el hombre y desarrollar la agricultura los viajes representaban un gran riesgo para el viajero pues no se podía garantizar su retorno sano y salvo debido a la carencia de condiciones que proporcionaba el inhóspito camino. Viajar resultaba una aventura incierta con el fin de buscar nuevos productos para mejorar la calidad de vida. En otras épocas viajar solo representaba el medio para llegar a un destino que por lo general era una oportunidad restringida para un grupo de privilegiados.

Actualmente aún persisten las grandes causas que ponían en marcha a viajeros de otras épocas, aunque con algunos matices diferentes, entre ellos destacan:

- La necesidad de mejorar las condiciones de vida.
- La religión y la política.
- La motivación cultural.
- Los viajes en busca de la evasión o el descanso, lo que hoy llamamos viajes de ocio o vacaciones.

Tras la necesidad intrínseca de los seres humanos por viajar surge el modelo de negocio de las agencias de viajes cuya razón de ser es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

Este modelo de negocio tiene sus inicios en el 1841 originándose gracias a los aportes de Thomas Cook, a quien se cataloga como el primer agente de viajes

profesional dedicado a tiempo completo a su actividad. En este contexto como bien se explica en (Revista ARQHYS.com., 2012) Cook comienza en 1841 fletando un tren para transportar 540 personas en un viaje de ida y vuelta entre las ciudades Leicester y Loughborough, distantes 22 millas una de otra, para asistir a un congreso de alcohólicos. Efectuó todos los arreglos del viaje sin pretender obtener, ningún tipo de beneficio personal, pero inmediatamente se dio cuenta del potencial existente en otros tipos de personas para los cuales también se podrían organizar viajes.

El objeto de la excursión de Cook era convencer a los trabajadores que era mejor pasar el día en la campiña que emborrachándose en una taberna. Y es así que en 1845 inicia su actividad de tiempo completo como organizador de excursiones. Comienza con las características de lo que hoy conocemos como un tour y desde un principio su principal preocupación fue elaborar tours de acuerdo con el interés y la conveniencia del turista, lo que seguramente contribuyó en gran medida a su éxito como agente de viajes. Ya en el mismo año de 1845, con motivo de una excursión que organizara al puerto de Liverpool y a Gales, desde la ciudad de Leicester, el condado donde él residía preparó para los participantes lo que llamo el handbook of the trip que constituye el primer itinerario de viajes descriptivo para clientes.

A fin de que los trabajadores pobres viajaran, Cook llevo a cabo negociaciones para que establecieran precios especiales las compañías ferroviarias. Se fijó un precio para los grupos y otro para los pasajeros individuales. Son innumerables los aportes de Cook en su calidad de agente de viajes a la industria turística. En 1846 se efectúa el primer tour con empleo de guías. Llevando a 350 personas en un viaje a través de Escocia. En 1850 Thomas Bennet crea el individual inclusive tour conocido como el IIT. Cook que hasta ese momento se dedicaba a los viajes en grupo, lo adopta inmediatamente y en el mismo año, en un solo mes vende 500 con la Great Eastern Railway. Como Dato curioso se puede mencionar que los ferrocarriles le otorgaron el 30% de comisión. En oportunidad de

la primera exposición mundial realizada en Londres en 1851 y a la cual concurrieron 6 millones de personas, se calcula que no menos de 165000 personas hicieron uso de los servicios brindados por Cook para los arreglos de transporte y alojamiento. Cook comenzó a ampliar sus horizontes y en 1855 condujo un grupo a Holanda, Bélgica, Alemania y Francia. En 1863 organiza su primera gira a Suiza. Aseguro así su éxito como organizador de viajes por Europa, y estos primeros turistas y los miles que le siguieron constituyeron el incentivo para que los suizos desarrollaran su propia industria de hoteles y de transportes para turistas.

En 1867 crea el cupón de hotel, que hoy conocemos como voucher y en 1874 lanza lo que se llamó en ese entonces la circular note, verdadera antecesora del traveler check puesto que esta nota circular era aceptada por bancos, hoteles, restaurantes y casa comerciales en distintas partes del mundo. Uno de los últimos hechos relevantes de Cook, por su trascendencia, es la realización de la primera vuelta al mundo en viaje turístico que efectuara en 1872 con un grupo de 9 personas en la cual tardo 222 días. Pero es evidente que, si bien Cook fue un pionero en el desarrollo del negocio de los viajes de turismo, tampoco fue el único. En todo negocio lucrativo rápidamente nace la competencia y ya en 1884 Henry Wells se convierte en el primer competidor serio de Cook en el negocio de organización de tours, especialmente entre los años de 1860 a 1880.

El auge de las agencias de viajes dio paso a que se desarrollaran sub categorías en el sector según las características ofrecidas (tipos de viajes que organizan), tamaño, localización geográfica o su actividad emisora y receptora.

- Agencias mayoristas o wholesaler: se ocupan de organizar viajes, pero no los venden directamente al cliente final, sino que lo hacen a través de agencias minoristas.

- Agencias minoristas o detallistas: a diferencia de las agencias mayoristas, se encargan de vender directamente al cliente final productos turísticos organizados por otras agencias.
- Agencias mixtas: de organización y de prestación de servicios o mayoristas-minoristas. Son intermedias entre las mayoristas y las minoristas, se encargan de vender al cliente los viajes que ellas mismas organizan.
- Agencias emisoras (outgoing): son aquellas cuya sede física se sitúa en el lugar de origen de los viajeros. De este modo, su público es principalmente la población cercana a las mismas, que desea viajar a otros lugares.
- Agencias receptoras (incomming): en contraste con las emisoras, sitúan físicamente su sede en los lugares a los cuales la gente desea viajar, y por tanto organizan viajes destinados a personas de otros lugares, a las cuales quieren atraer.
- Agencias emisoras-receptoras: organizan tanto viajes hacia el lugar en el que están ubicadas tanto como viajes desde dicho lugar hacia otras partes.
- Agencias turísticas: se ocupan de organizar viajes de placer. Dentro de estas habría que distinguir por públicos, tales como viajes para la tercera edad, viajes de lujo, etc.
- Agencias especializadas en viajes corporativos: su misión es organizar viajes de empresa.
- Agencias consolidator: son agencias de viajes especializadas en determinados nichos específicos de mercado, ofreciendo tanto precios especiales como productos específicos. Generalmente no venden sus

productos directamente al público, sino a través de agencias minoristas o bien a través de internet, y casi siempre se trata de viajes internacionales.

- Agencias implant: son agencias de viajes que se sitúan físicamente en la sede de otra empresa cliente, a la cual presta sus servicios como agencia.
- Franquicias: son agencias cuya propiedad no pertenece a la persona que las gestiona, sino a una empresa franquiciadora. El agente se beneficia del nombre y del soporte de la empresa franquiciadora, mientras que dispone de cierta capacidad organizativa y autonomía.
- Agencias on-line: son agencias que no tienen una sede física propiamente dicha a la que acudir, sino que ofrecen sus servicios al cliente a través de la conexión a través de internet.

La gama de actividades a proponer al ser humano en sus ratos de ocio puede ser ilimitada y ello requiere imaginación y la figura de un asesor u organizador del ocio. En el sector turístico existe ya un antecedente en los profesionales conocidos como animadores turísticos o socioculturales, y la figura del agente de viajes asume también ahora tareas de asesor y gestor de ocio al ser profesionales acostumbrados a organizar el tiempo libre de sus clientes.

1.2 Tendencia y servicios turísticos de agencias de viajes minoristas.

Como nos ilustra (Boullon, 2003) los servicios turísticos se caracterizan porque el tipo de necesidad que satisfacen son transitorias. Esto es así porque al concluir el viaje los turistas dejan de serlo para regresar a sus obligaciones y compromisos de la vida cotidiana.

Las agencias de viajes minoristas actualmente se enfocan en ofertar a sus clientes los siguientes servicios turísticos, por lo general especializándose o enfocándose en desarrollar un servicio en particular:

- **Crucero:** viaje recreativo que se realiza en barco y ofrece distintas escalas.
- **Excursiones:** recorrido, travesía o viaje corto que se realiza a un lugar (ciudad, espacio natural, museo, etc.) con motivos recreativos.
- **Reservaciones en hoteles:** Alquiler de una o más habitaciones, de características determinadas durante unas fechas concretas, bajo un precio determinado de antemano.
- **Rent-Car:** alquiler de vehículos, durante periodo determinado, con cobro diario de una cuota pre establecida.
- **Vuelos:** reservación y compra de tickets aéreos.

Es importante destacar que la industria turística es altamente competitiva y el sector de agencias de viajes no es la excepción, por lo que a continuación, se detalla un pequeño extracto de las empresas (y sus descripciones) más populares de esta área según el portal (Livio.com, 2016):

- **Global Travel:** Agencia de viajes la cual ofrece los servicios de: Boletos Aéreos, Hoteles Nacionales e Internacionales, Cruceros, Campamentos de Verano-Internacional, Cursos de Idiomas en el Extranjero, Organización de Eventos, Convenciones y Congresos Nacionales e Internacionales, Viajes Corporativos, Excursiones locales, Seguro de Viaje, Alquiler de Vehículos, Entradas a Conciertos y Espectáculos Internacionales.
- **Dominican Tours:** Servicio de reservación de hoteles, excursiones, transporte, cruceros, congresos, eventos y boletos aéreos. 24 horas de servicios online con precios precisos y flexibles. Nuestras tarifas en la web son 100% actualizadas con ofertas que nadie puede superar.

- Emely Tours: Empresa dominicana que se dedica a los servicios turísticos. Ofrece al cliente (mediante programas previamente preparados o a solicitud de la persona que desea viajar) todas las facilidades para organizar sus viajes de negocios, placer o salud. Fue fundada en marzo de 1978 por Julio A. Rosario Peña y Emilia Pichardo de Rosario, dos jóvenes esposos que guiaron desde el principio en forma empírica y desde entonces han crecido consistentemente en el mercado, siendo hoy una de las principales agencias de viajes con reconocimiento en el sector turístico, tanto nacional como internacional.

La empresa esta subdividida en cuatro departamentos principales que son:

- ✓ Boletería General: ventas de boletos aéreos a todas partes del mundo.
 - ✓ Vuelos a Cuba: desde su fundación en 1987, asumieron la responsabilidad total, con frecuencias semanales de vuelos chárter a La Habana y Santiago de Cuba. Actualmente son mayoristas de Cubana de Aviación. De igual manera se gestionan eventos, excursiones y reservaciones en hoteles a dicho país.
 - ✓ Departamento de Turismo Emisor/Receptivo: excursiones programadas a Europa, Israel, Estados Unidos y a lugares que sus clientes soliciten. Además, hacen reservaciones de hoteles, vehículos, espectáculos y excursiones en República Dominicana. También se encargan de la coordinación de Eventos y Congresos.
 - ✓ Cruise Holidays Santo Domingo: una franquicia norteamericana que se encarga de vender todos los cruceros que navegan por el mundo. Dentro de los países donde se ofertan los cruceros se pueden destacar Panamá, México, Alaska, Bahamas, casi como Nueva York, Europa, Sur América y el Caribe.
- Turinter: Agencia de viajes, Organizador de eventos y Touroperador Mayorista, Pionero en la República Dominicana con 40 años de experiencia.

Ponemos a disposición de nuestros clientes, las herramientas tecnológicas más avanzadas, para el control de sus inscripciones, reservas de hoteles, programación de sus traslados y Excursiones.

- Ozama Travel: te ofrece la comodidad de tener la más completa información sobre los mejores hoteles del país. Contamos con toda la información que necesitas a la hora de hacer cualquier viaje de placer o negocios.
- Agencia de Viajes Taveras: Agencia de viajes localizada en Santiago, República Dominicana, la cual ofrece servicios de reservación de vuelos y hoteles, cruceros, excursiones, seguros de viajes y paquetes de bodas entre otros servicios.
- Eddy'S Tours: Brindándoles el mejor servicio. Aquí podrá obtener toda la información que necesita para la planificación de sus vacaciones o viajes de negocios.
- Travelwise: Equipo de especialistas, cuya vocación es velar por el más mínimo detalle en la coordinación de viajes y eventos.
- Domitur: Agencia de Viajes Mayorista de la República Dominicana, con más de 35 años en el mercado, representante de las grandes marcas del turismo internacional para nuestro país. Con oficinas en Madrid-España, Punta Cana y Santo Domingo.
- Arbaje Tours: En Arbaje Tours nos encargamos de programar las mejores rutas, los hoteles más bellos y los precios más competitivos. Somos tu agencia de viajes y operadora de turismo más confiable en el país.
- Colonial Tours and Travel: Especialistas en turismo receptivo, grupos e individuales, y con una gran experiencia en el servicio de asistencia al cliente. Oficinas sucursales en los principales destinos turísticos de nuestro país; Punta Cana, Puerto Plata, Samaná, Las Terrenas y la oficina central en el mismo corazón de la Ciudad Colonial de Santo Domingo. Servicios de reservaciones de hoteles, asistencia en los aeropuertos y hoteles, traslados terrestres y aéreos internos, excursiones, circuitos combinados y paquetes a

otras ciudades extranjeras e islas adyacentes que se pueden combinar fácilmente con la estadía de sus clientes en República Dominicana.

- Desde el Medio Tours & Travel: Operadora Turística y Agencia de Viajes IATA especializada en turismo juvenil. Líder en el mercado de la República Dominicana, con oficinas en Santo Domingo y Santiago. Sus oficinas cuentan con un departamento de boletería, de excursiones internas e internacionales, y de grupos.
- Milena Tours: Agencia de Viajes IATA con 22 años en el mercado. Contamos con un personal altamente capacitado en las áreas de reservaciones de boletos aéreos, hoteles nacionales e internacionales, excursiones, circuitos, cruceros, alquiler de vehículos, seguros de viaje, transporte turístico en República Dominicana y otros servicios relacionados con la industria turística.
- All Inclusive Travel: Agencia de servicios con recursos humanos dispuestos a satisfacer sus necesidades de viajes, ofreciendo venta de boletos aéreos, cruceros, club de viajes, circuitos a Europa, alquiler de vehículo, seguros de viajes, organizaciones de eventos y congresos y tours a hoteles nacionales e internacionales, con una asistencia personalizada desde la primera llamada telefónica hasta la finalización de los servicios.
- Gestiones Turísticas, S.A.(Gestur): Agencia de servicios certificada, que coordina programas de viajes, brinda asesoría turística y actúa como intermediara entre clientes y operadores turísticos nacionales e internacionales.
- Excelentess Travels Tours: Excelentess Travels Tours ofrece una serie de servicios que se han dividido de la siguiente manera: Reservación, confirmación y venta de boletos aéreos a todas partes del mundo. Reservaciones de hoteles nacionales e internacional. Excursiones a los principales destinos en el exterior. Seguro de viajero y Cruceros. Llenado de todos tipos de formularios de visa de paseo o residencia permanente.
- Services Travel: Agencia de viajes perteneciente al Grupo Chahín la cual ofrece una amplia gama de servicios en la industria del turismo. Es miembro

de la Asociación Dominicana de Agencias de Viajes, de la Asociación Dominicana de Tours Operadores y de la American Society of Travel Agents.

- Dominican Travel Solutions: Agentes de viajes especializados en la organización de paquetes de viajes para bodas, eventos corporativos y reuniones familiares entre otros. Ofrece complejos turísticos, salas de conferencias y lugares de reuniones, eventos especiales, traslados y lugares de interés.
- Vaca.Do: El único sitio donde puedes comprar vacaciones a precio de vaca muerta. En Vaca.do intentamos conectar a dominicanos ávidos de realizar actividades de turismo interno a precios justos. Nos ocupamos de buscar las mejores y más atractivas ideas para viajes y vacaciones, negociamos con nuestras marcas colaboradoras los mejores precios en base a los inventarios y disponibilidad no comercializada por ellos al momento de publicar nuestras ofertas.
- Travels2Dominicana.com: Agencia de Viajes en República Dominicana, la cual ofrece servicios de renta de autos, hoteles, aparthoteles, excursiones, tickets Aéreos, y demás servicios turísticos.
- KM Destinos: Hoteles, Cruceros, Vuelos y Excursiones.
- Orlagis Tours: Empresa de servicios turísticos con más de 20 años en el mercado especializada en paquetes para grupos. Servicios de ventas de boletos aéreos, hoteles, cruceros y club de vacaciones.
- Blue Travel Partners Services: DMC que reúne un equipo de profesionales con una dilatadísima experiencia en República Dominicana. Nuestras oficinas principales están situadas en Santo Domingo y Punta Cana, en las que están, estratégicamente distribuidos, los miembros del equipo de dirección de la empresa. Tenemos, además, otras oficinas operativas, situadas por ejemplo en Bayahibe y Puerto Plata que nos permiten ofrecer un servicio integral.
- Viajes Alkasa: Cruceros, Hoteles Nacionales y Asistencia de Viajes.

- Isis Viajes: Servicios de viajes en general como excursiones locales, excursiones internacionales, boletos aéreos, hoteles, seguros de viajes, cruceros, alquiler de vehículos, trenes, traslados entre otros. Especialistas en organizar eventos, convenciones, congresos y grupos, ya sea de vacaciones o corporativos y también en las excursiones culturales dentro de Republica Dominicana.
- Suplitur: Agencia de viajes mayorista, representante de marcas nacionales e internacionales. Empresa de servicios orientada a satisfacer las necesidades de las agencias minoristas y mayoristas existentes en el país. Nuestra misión es proporcionar el mejor servicio que haga prosperar a nuestros clientes, ofreciendo calidad total y resultados tangibles en todas las actividades de la empresa.
- Caribbean Xam: Agencia de Viajes. Excursiones, boletos aéreos, hoteles y más.
- Viajes Turey: Empresa de nuevo estilo enfocada a un público receptivo, inquieto e inteligente. Nuestros productos tienen un enfoque cultural, y de superación al tiempo que se disfruta de los encantos y placeres de la existencia, con el valor añadido de una alta calidad de vida, de superación y riqueza de nuestra autoctonía y la de los demás destinos de nuestra cartera.
- Terra Travel: Viajes, Reservaciones de Hoteles en todo el mundo, Boletos Aéreos, Excursiones, Eventos, Cruceros, Seguros de Viaje, Asesoría Consular y Alquiler de Autos.
- Sun Paradise Travel: Déjanos tus vacaciones en nuestras manos y disfrutaras de precios excelentes. Excursiones, boletos aéreos, tours, giras, cruceros, Hoteles nacionales e Internacionales.
- Olas, Mar y Sol: Agencia de Viajes ubicada en Jarabacoa dedicada a la venta de destinos turísticos nacionales e internacionales. Cruceros, hoteles, boletos aereos, excursiones y alquiler en cabañas y villas.
- Viajex: Servicios de reservaciones de Hoteles, Cruceros, Excursiones, Boletos aéreos, Circuitos internacionales y planificación de eventos.

- Expertur: Agencia de viajes conformada por un completo grupo de profesionales, que buscan las mejores ofertas de viajes y paquetes vacacionales.
- Jamak Travel: Agencia de Viajes con más de 10 años de Experiencia cuyo objetivo principal es brindar un servicio de calidad y garantizado, siempre enfocado en satisfacer las necesidades de sus clientes al menor costo. Ofrecemos servicios de boletos aereos, hoteles, excursiones, inmigración, y seguros para viajeros. Ubicados en la Plaza Dhayoma, Villa Olga, Santiago.
- Viajes S&S: Ofrecemos excursiones personalizadas, caracterizadas por su excelencia en los destinos, productos escogidos y un alto nivel de servicio que exceden las expectativas de nuestros clientes.
- Beras Express: Agencia de viajes que se dedica a la venta de tours por la República Dominicana. venta de Tickets Aereos, Rentas de Vehículos de todo tipo y todo servicio turístico.
- Viajes El Corte Inglés: Servicios de reserva de vuelos, hoteles y cruceros tanto a nivel personal como para grupos y empresas.
- Zona de Viajes: Agente de viaje el cual dispone de una amplia red de agentes de primer orden en todo el mundo lo que les permite ofrecer la más amplia gama de ofertas internacionales.
- Viajes Latina: Servicios turísticos como proveedores y consultores de viajes, tanto a nivel nacional como internacional. Venta de boletos aéreos, hoteles, cruceros, seguros de viajes, renta de vehículos, paquetes turísticos, excursiones, organización de eventos, congresos, talleres, reuniones seminarios, grupos temáticos, en fin, todo lo referente al Turismo.
- Services Tour Caribe: Excursiones a los principales destinos turísticos, Rent-a-Car y servicios de transporte, Reservas de Hoteles y mucho más.
- GUIADA Tours and Travel: Agente de viajes el cual te ofrece los servicios de reservación de boleto aéreo, cruceros, hoteles y excursiones.
- Avisa Tours & Travel: Ponemos a su disposición la experiencia de más de 20 años en el sector turístico ofreciendo servicio ininterrumpido con alto

porcentaje de satisfacción por parte de nuestros clientes. Con un trabajo serio y profesional, basado en valores y un personal pro-activo y dinámico somos una de las empresas de más credibilidad en el sector, lo cual respalda nuestra cartera actual de clientes.

- Rosedy Global Travel: Agente de viaje el cual le ofrece los servicios de boletos aéreos, excursiones, congresos y eventos, cruceros y más. Ubicados en la Ave. Bartolomé Colón, No. 100 Edif. Rosedy, 1er Nivel, Santiago.
- Katiuska Tour Operator: Agencia de viajes la cual ofrece los servicios de reservación de hoteles, traslado aeropuerto-hotel-aeropuerto, asistencia a los clientes durante su estadía, excursiones, especialista en pequeños grupos, excursiones privadas, alquiler de yates, excursiones de pesca, excursiones aéreas.
- MamaJuana Travel: Empresa joven que surge en el 2011 por la necesidad de innovar en la forma de hacer turismo en República Dominicana. La necesidad de rehacer el concepto de viajar, de ofrecer un mundo lleno de experiencias, viajes, excursiones y cultura. Usando herramientas como parques naturales, hoteles, eventos y demás para hacer realidad la vivencia de dichas experiencias.
- Eliata Tours: Agencia de viajes y tours operador receptivo/emisivo que ofrece los servicios de venta de boletos aéreos, cruceros, alquiler de autos, hoteles nacionales e internacionales, excursiones, viajes de negocios e incentivos, seguros de viaje, entre otros.
- Visión Tours: Agencia de viajes la cual dispone de una red de colaboradores, nacionales e internacionales, convertidos en un gran equipo dinámico, con dedicación y entrega, actualizados con las ofertas y demandas del sector turístico, para brindar las mejores opciones.
- Solei Tours and Travels: Somos una empresa dominicana dedicada al turismo, ofertando todos los servicios turísticos: reservación de hoteles nacionales e internacionales, excursiones, organización de eventos, ventas

de boletos aéreos y rent car, entre otros. Contamos con un personal altamente calificado en el sector turístico.

- Viajes Pueblo: Empresa de servicios turísticos, de viajes, vacaciones y otros servicios relacionados a la industria. Localizados en la Calle Independencia 64B, Jarabacoa, La Vega.
- Dechepa Travel: Agencia receptiva especializada en la organización de viajes a la República Dominicana. Cuenta con un equipo de profesionales que pondrán a su disposición una amplia gama de circuitos y estadías únicas llenas de autenticidad y originalidad, con la finalidad de satisfacer todos los gustos y presupuestos.

Este listado de agencias de viajes no refleja la realidad del país pues apenas son las 50 agencias más populares, pero debemos considerar la cantidad de agencias que no están reguladas, pues como se aprecia en el anexo No.1 y el anexo No.2, solo 42 agencias de viajes y tour operadoras cuentan con registro y licencias vigentes al 4 de noviembre del 2016.

Resulta excesivamente difícil contabilizar en su totalidad la cantidad de agencias de viajes, tour operadoras y agentes independientes existentes, pues a pesar de los esfuerzos realizados por el Ministerio de Turismo para su regulación, el alto costo para adquirir las licencias combinado con los impuestos y formalidades requeridas empujan a los propietarios a continuar en la informalidad.

Las características innovadoras de la era moderna han forzado a las empresas adoptar diferentes modelos de gestión que les permita operar de forma eficiente aprovechando los recursos y talentos disponible, para crear una ventaja competitiva que les otorgue la supervivencia en el mercado. De estas metodologías de gestión se pueden resaltar:

- Modelo de Wether y Davis: este modelo establece que la unión de varias actividades genera un sistema, donde las distintas partes se relacionan e interactúan entre sí. Es decir, que cada organización es un sistema y cada actividad ejecutada se encuentran directamente

influenciados y relacionados por el resto de la organización y del entorno.

En el libro Administración de Personal y Recursos Humanos (William B. Werther Jr., 2000) establece como a través de los recursos humanos se desarrollan los cuatro objetivos fundamentales de la metodología, que descansa en: Los objetivos corporativos, objetivos funcionales, objetivos sociales y objetivos personales.

- Teoría de Harper & Lynch: es un modelo de gestión de recursos humanos donde se precisa que las empresas requieren una cantidad y calidad específica de talento humano, que permita satisfacer la demanda. Este modelo efectúa un conjunto de actividades para la mejora continua y la potencialización del talento humano.
- Método Canvas: es una herramienta práctica y sencilla que se ha desarrollado en los últimos seis años como guía revolucionaria para desafiar los anticuados modelos de negocios. Consta de nueve módulos que abarcan de forma crítica el modelo de negocio.

1.3 Diagnóstico y situación actual de los servicios turísticos de la agencia de viaje minorista Sol y Arena Travel.

Con el fin de analizar la tendencia actual del mercado, se realizó una encuesta como medio de captura de datos sobre la perspectiva de las agencias de viajes y los servicios turísticos ofertados. Se realizaron preguntas que conllevan al análisis de información y datos específicos sobre las características de las agencias de viajes.

Para que la investigación sea lo más precisa posible la población objeto de estudio tiene un rango de edad de los 18 a 35 años con un aproximado 25,995 personas en todo el Gran Santo Domingo, específicamente en la zona metropolitana que comprende los siguientes límites.

- Avenida Máximo Gómez hasta la avenida J.F. Kennedy
- Avenida J.F. Kennedy hasta la Avenida Winston Churchill
- Avenida Winston Churchill hasta la Avenida 27 de febrero.
- Avenida 27 de febrero hasta las Avenida Máximo Gómez.

El tamaño de la muestra en la que está basada la investigación se determina mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2(P)(Q)(N)}{Ne^2 + Z^2(P)(Q)}$$

Z: Valor correspondiente a la distribución de gauss, $Z_k=1.96$

P: Probabilidad de que suceda = 0.50 (50%)

Q: Probabilidad de que no suceda = 0.50 (50%)

e: Nivel de estima. 0.50

N: Población 25, 995

n: ¿?

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(1 - 0.50)(25,995)}{(25,995)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{3.84(0.50)(1 - 0.50)(25,995)}{(25,995)(0.0025) + 3.84(0.50)(1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{3.84(0.50)(0.50)(25,995)}{(25,995)(0.0025) + 3.84(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{24,955.2}{64.98 + 0.96}$$

$$n = \frac{24,955.2}{65.94}$$

$$n = 378.45$$

El tamaño de la muestra correspondiente a la distribución de Gauss establece que la encuesta debe ser aplicada a 379 personas. Sin embargo, la encuesta fue realizada a 300 habitantes de la ciudad de Santo Domingo ya que los datos suministrados por esta cantidad de usuarios reflejan el 100% de los datos necesarios por toda la muestra.

Resultados de la encuesta

Genero

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Femenino	180	60%
b) Masculino	120	40%
Total	300	100%

Tabla No.1 Genero, Fuente: elaborado por la autora.

De las 300 personas encuestadas el 180 fueron mujeres representando un 60% de la muestra y 120 fueron hombres representando el 40% de la misma (ver grafica No. 1)

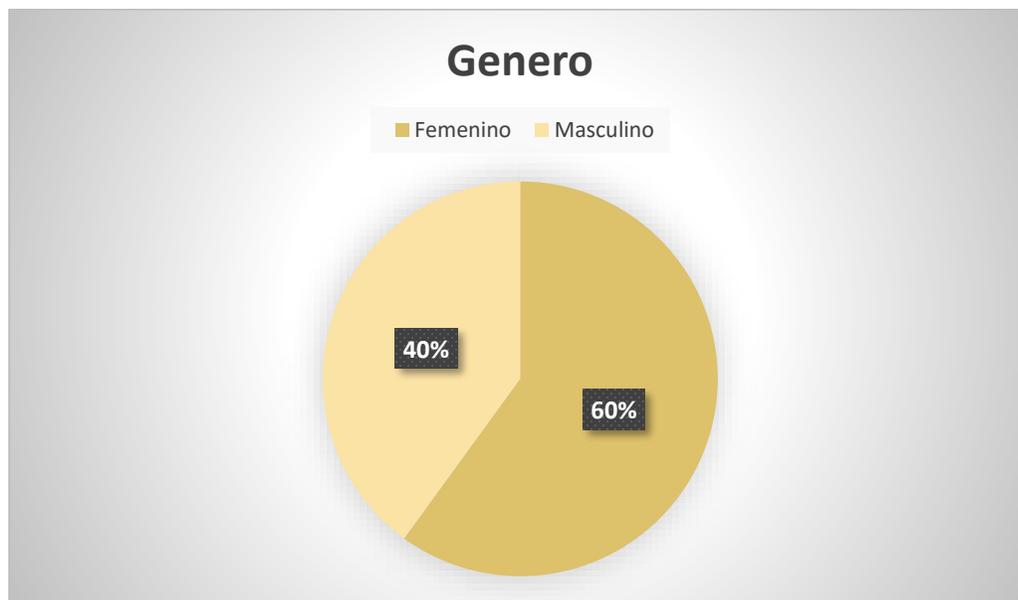


Grafico No.1 Genero, Elaborado por autora

Edad

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) 18-24 años	54	18%
b) 25-34 años	177	59%
c) 35 años o mas	69	23%
Total	300	100%

Tabla No.2 Edad, Fuente: elaborado por la autora.

La muestra se enfocó en las personas que se encontraran dentro de los 18 a los 35 años de edad, sin embargo, el 23% de los encuestados superaba el rango de edad pre-establecido, siendo el 59% perteneciente al rango de los 25 a los 34 años de edad y el 18% restante se encuentra dentro de los 18 a 24 años de edad (ver gráfico No.2).

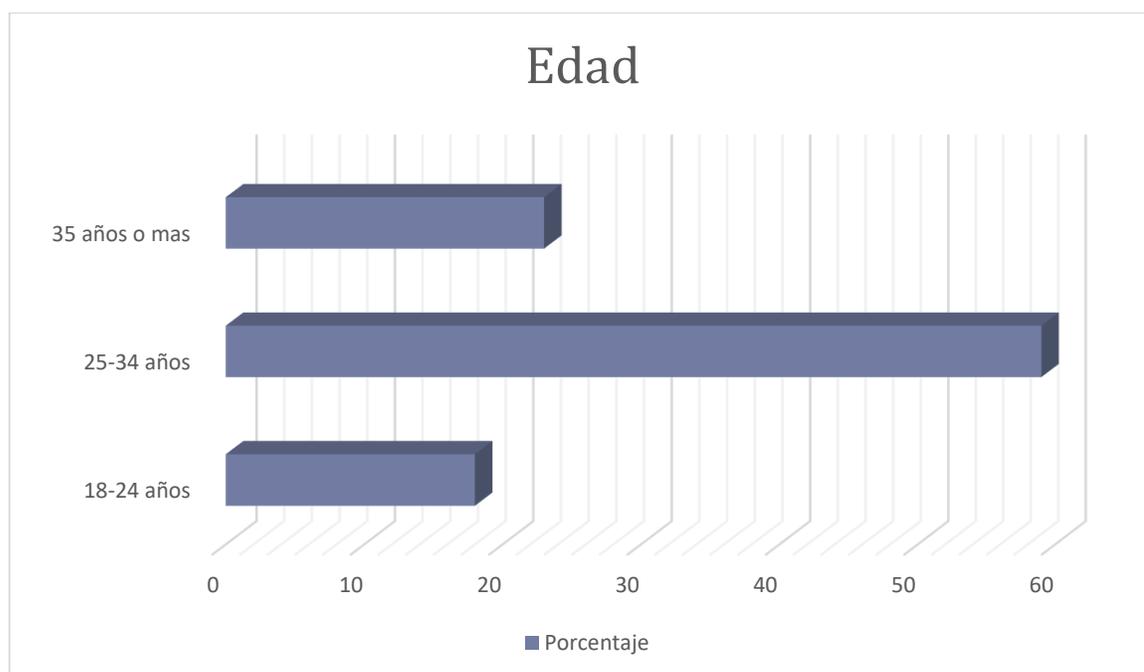


Gráfico No.2 Edad, Fuente: elaborado por la autora.

Ocupación

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Estudiante	96	32%
b) Empleado	174	58%
c) Empresario	24	8%
Total	300	100%

Tabla No.3 Ocupación, Fuente: elaborado por la autora.

De la muestra el 58% (es decir 174 de las personas encuestadas) son empleados, 32% (96 encuestados) son estudiantes y solo el 8% (24 encuestados) se desempeñan como empresarios. (Ver gráfico No.3).

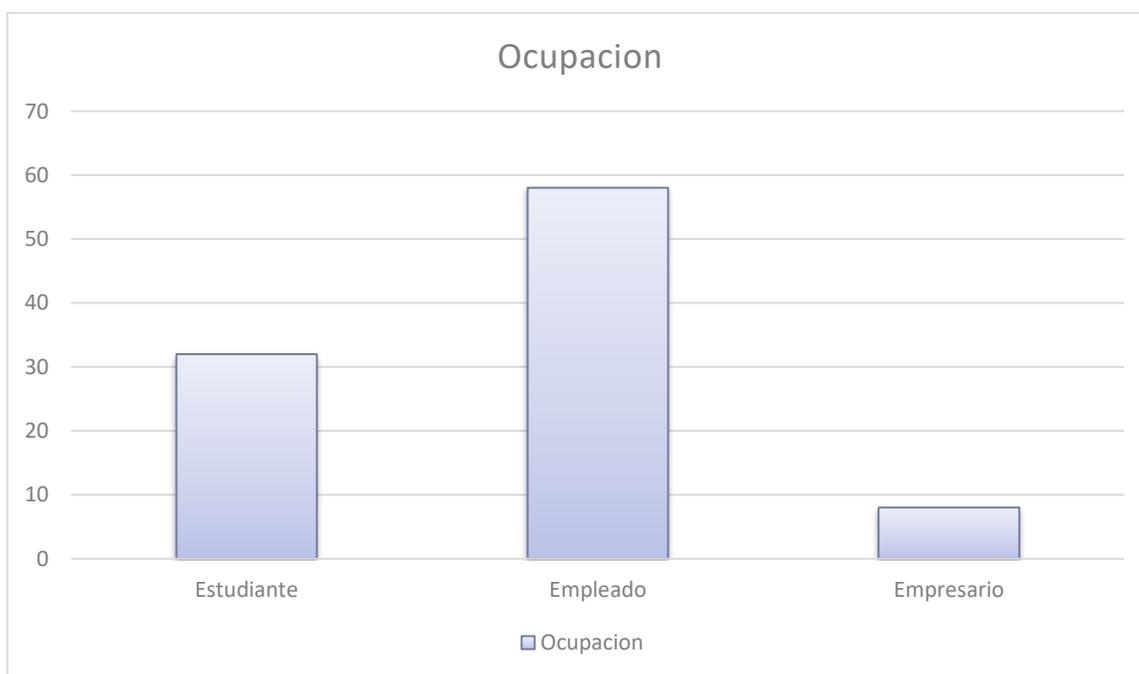


Gráfico No.3 Ocupación, Fuente: elaborado por la autora.

En promedio, ¿Cuántas veces al año sale de viaje?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) 0	87	29%
b) 1-2	153	51%
c) 3-4	39	13%
d) 5 o mas	21	7%
Total	300	100%

Tabla No.4 Promedio viajes anuales, Fuente: elaborado por la autora.

De la muestra seleccionada el 51% de los encuestados admiten que su promedio comprende de uno a dos viajes anuales, el 13% goza de tres a cuatro viajes al año, solo el 7% puede viajes cinco o más veces durante el año, mientras que existe un 29% que no realiza ningún desplazamiento. (Ver grafica No.4)

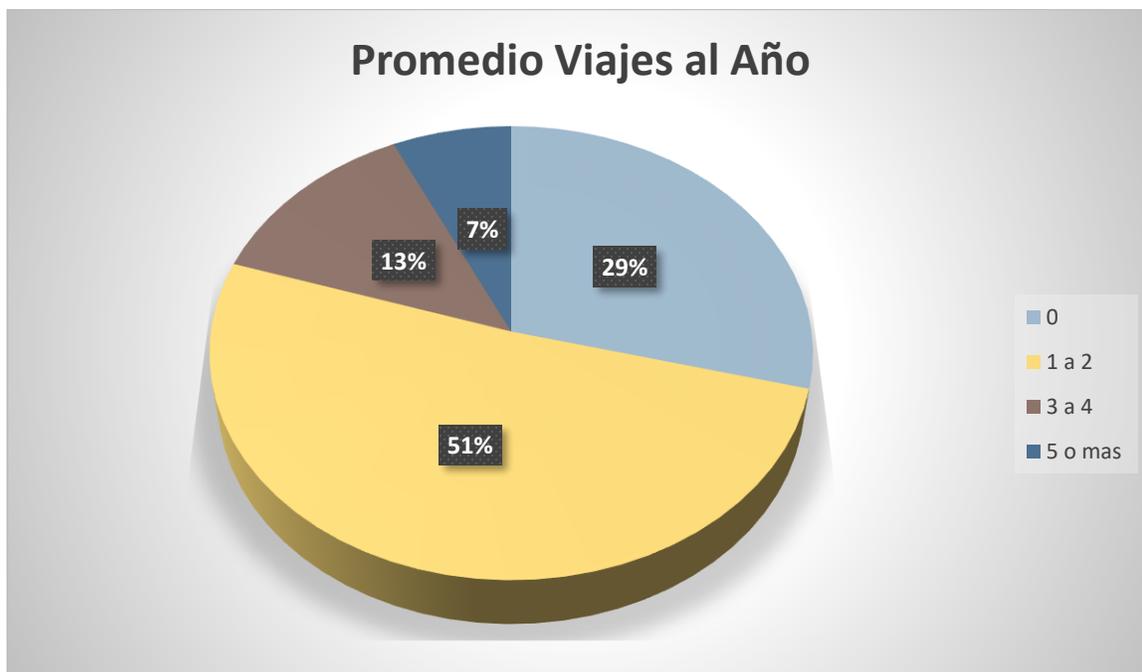


Grafico No.4 Promedio viajes anuales, Fuente: elaborado por la autora.

¿Qué suele hacer durante sus vacaciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Viajes al extranjero	51	17%
b) Estadías en Resort	57	19%
c) Excursiones/Turismo interno	108	36%
d) Cruceros	3	1%
e) Permanecer en Casa	81	27%
Total	300	100%

Tabla No.5 Ocupación durante las vacaciones, Fuente: elaborado por la autora.

Al cuestionar sobre la actividad que suele ocupar las vacaciones de la muestra (en el gráfico No. 5) observamos que la mayoría realiza excursiones o turismo interno, seguido de permanecer en el hogar, estadías en resort, viajes al extranjero y una minoría considerablemente pequeña se va de crucero.

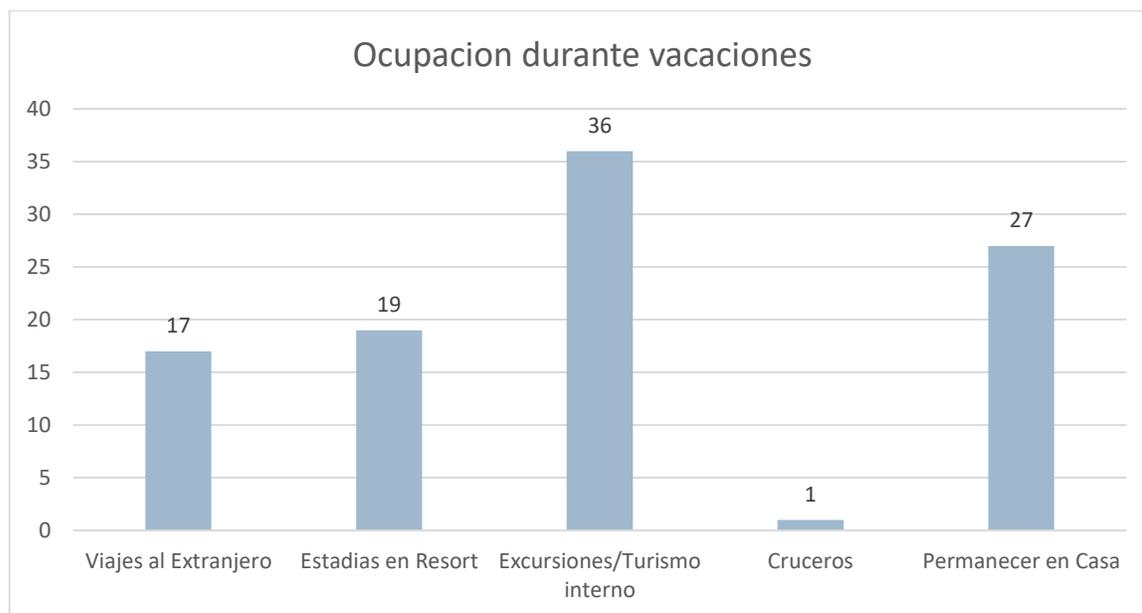


Gráfico No.5 Ocupación durante las vacaciones, Fuente: elaborado por la autora.

¿Ha contratado los servicios de una agencia de viajes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Si, frecuentemente	45	15%
b) En mínimas ocasiones	111	37%
c) Nunca he usado una AAVV	144	48%
Total	300	100%

Tabla No.6 Uso Agencias de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.

La mayoría de los encuestados nunca ha usado los servicios de una agencia de viaje representando el 48% de la muestra, un 15% suele usar los servicios con frecuencia, mientras que el 37% restante lo ha usado en mínimas ocasiones.

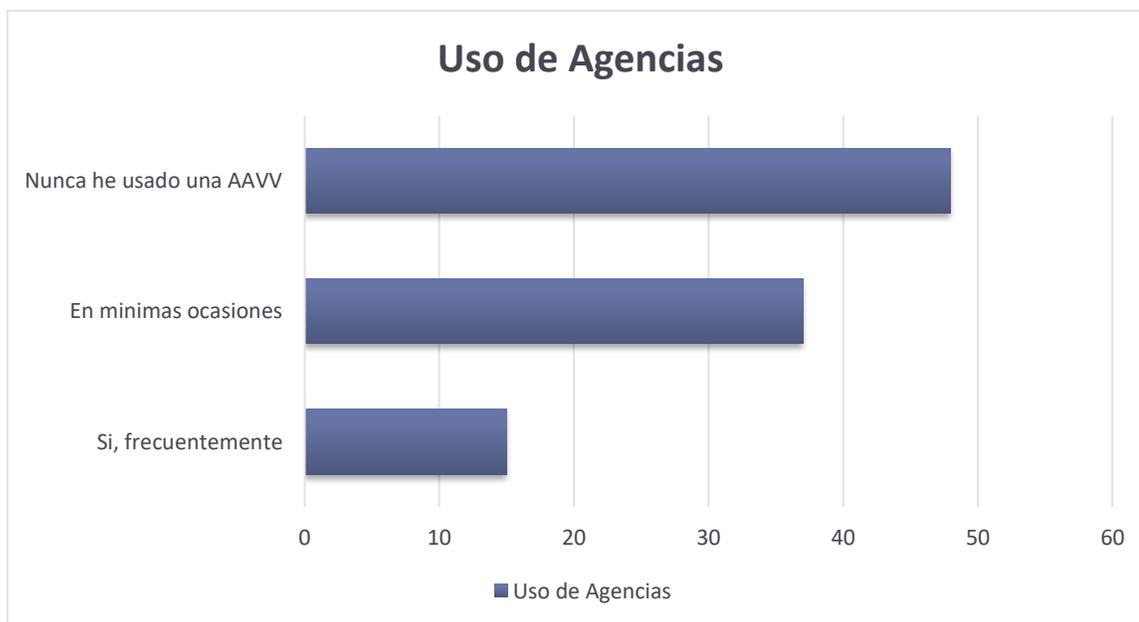


Grafico No. 6 Uso de Agencias de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.

¿Por qué contrataría una agencia de viajes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Para obtener mejores precios	111	37%
b) Por una asesoría profesional	78	26%
c) Para obtener todos los servicios de un proveedor	54	18%
d) No lo contrataría, prefiero gestionar todo por mi cuenta	57	19%
Total	300	100%

Tabla No.7 Motivación para contratar una AAVV, Fuente: elaborado por la autora.

Las opciones más destacadas de porque contratar una agencia de viajes según la muestra encuestada son obtener mejores precios y contar con una asesoría profesional, la minoría lo contrataría para tener todos los servicios con un solo proveedor, aunque el 19% externo que no contrataría ninguna agencia de viajes ya que prefieren gestionar todo por su cuenta.

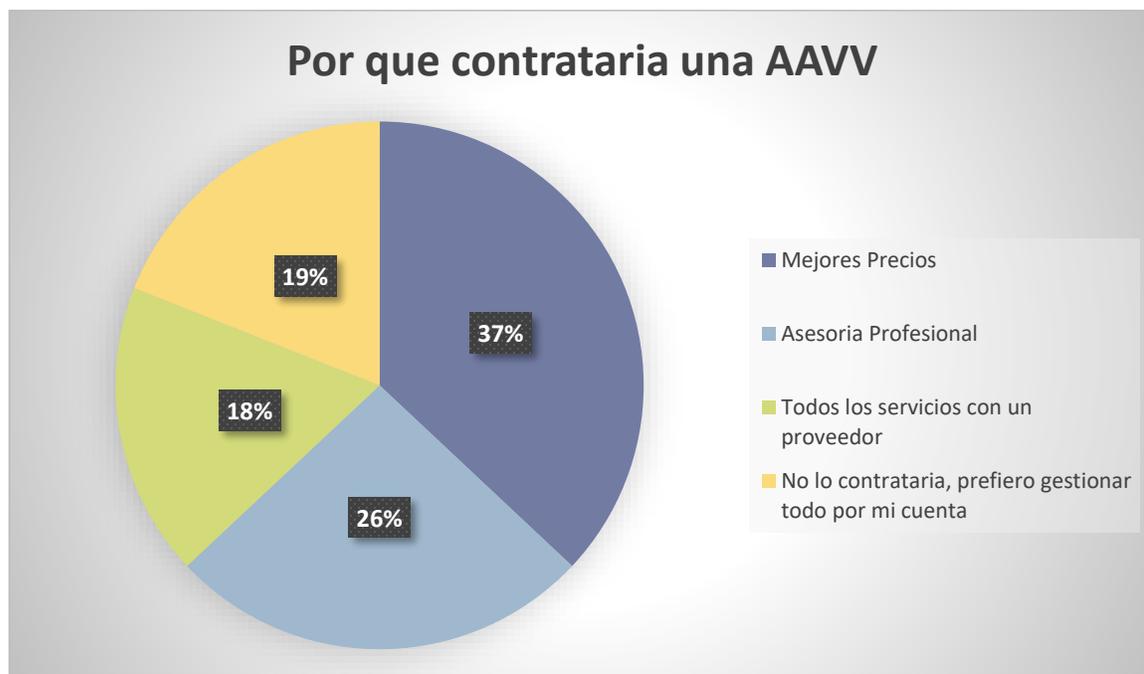


Grafico No.7 Motivación para contratar una AAVV, Fuente: elaborado por la autora.

¿Qué valora más a la hora de elegir una agencia de viajes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Trato personalizado	84	28%
b) Buena reputación y renombre en la industria	39	13%
c) Constantes ofertas y descuentos	81	27%
d) Facilidades de Pago	30	10%
e) Garantía	42	14%
f) Regalos Promocionales	9	3%
g) Experiencias anteriores	15	5%
Total	300	100%

Tabla No.8 Valoración de Agencia de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.

Tal como se puede apreciar en el grafico No. 8 las cualidades más valoradas por los encuestados con la que debe contar una agencia de viajes radica en el trato personalizado, las constantes ofertas y descuentos, así como brindar garantía de sus servicios. Las cualidades menos valoradas fueron los regalos promocionales, las experiencias anteriores y las facilidades de pagos. Dejando de esta manera la reputación y el renombre dentro de la industria como una cualidad intermedia.

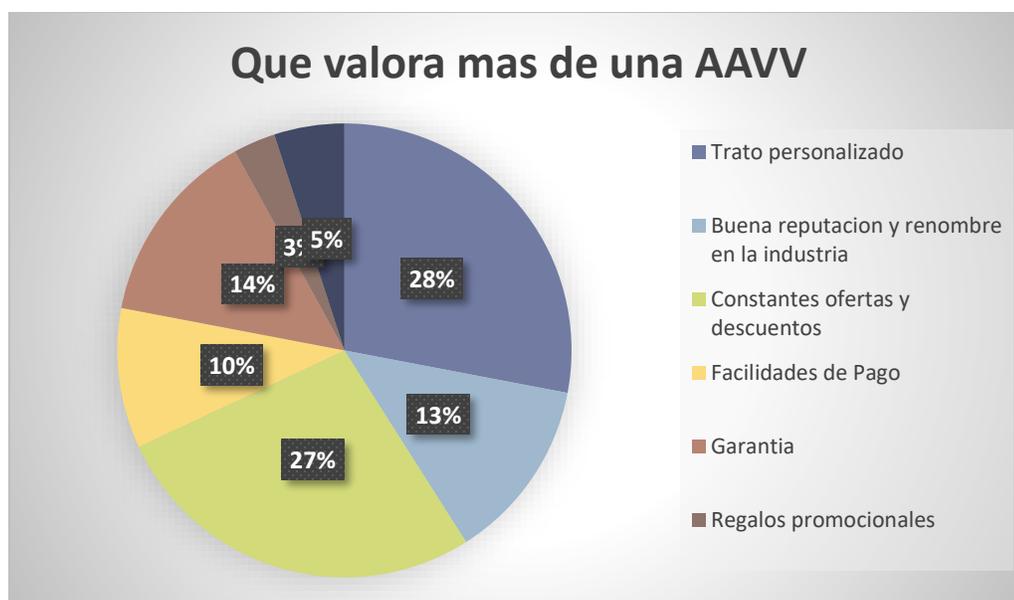


Grafico No.8 Valoración de Agencia de Viajes, Fuente: elaborado por la autora.

Prefiere usar:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) Agencias de Viajes Tradicionales	126	42%
b) Agencias de viajes virtuales	120	40%
c) No le gustan las agencias de viajes	54	18%
Total	300	100%

Tabla No.9 Preferencias, Fuente: elaborado por la autora.

La diferencia relacionada al modelo de negocio de las agencias de viajes (sean tradicionales o virtuales) no significativas pues solo por un 2% las tradicionales son más buscadas que las virtuales, dejando de este modo solo un 18% de los encuestados que no le gustan usar ningún tipo de agencia de viajes.



Grafico No.9 Preferencias, Fuente: elaborado por la autora.

¿Cuánto está dispuesto a gastar en su viaje?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes %
a) 15,000-25,000 pesos	150	50%
c) 26,000-35,000 pesos	93	31%
d) 36,000-50,000 pesos	36	12%
e) 51,000 pesos o mas	21	7%
Total	300	100%

Tabla No.10 Presupuesto para viajar, Fuente: elaborado por la autora.

El presupuesto vacacional por excelencia de la muestra comprende desde los 15,000 a los 25,000 pesos obteniendo un 50% de los entrevistados, seguidos de un 31% que prefiere contar con un presupuesto de 26,000 a 35,000 pesos. Destacando una minoría de apenas un 7% que está en disposición de gastar 51,000 pesos o más en sus vacaciones.



Grafico No.10 Presupuesto para viajar, Fuente: elaborado por la autora.

Por otro lado, (Lopez, 2016) explica las principales tendencias que están influyendo en el funcionamiento del sector turístico actual:

- **Concentración empresarial y cambios de modelo de negocio:** En 2015 ha habido una gran consolidación del sector turístico, con movimientos importantes de compras y fusiones, en 2016 se espera que el proceso de concentración continúe, para competir con estos grandes grupos que se están creando. Por otro lado, también habrá cambios en el modelo de negocio de algunas grandes empresas del sector turístico. Puede que algún comparador de precios, algún metabuscador y alguna plataforma colaborativa, se pueden introducir en el negocio de las agencias de viajes online (ota's) a lo largo de este año. Últimamente se ha estado hablando de que Uber podría entrar en el negocio de las agencias online, al patentar recientemente un interfaz parecido al que utilizan metabuscadores y agencias de viaje online. Se llama Uber Travel. En un sector turístico que camina hacia la personalización de productos y servicios turísticos, las grandes empresas que tienen gran cantidad de datos de sus clientes (como Apple, Google o Booking), tendrán ventajas competitivas para adaptar sus productos y servicios, a los gustos y necesidades de sus clientes.
- **La economía colaborativa se consolida en los viajes:** Uber, Blablacar, Aibnb o HomeAway siguen creciendo y se han vuelto ya una opción normal para millones de viajeros. El proceso no para de crecer y el sector se tendrá que ir ajustando a este nuevo segmento. Aunque mucha gente piensa que el crecimiento de estas opciones colaborativas se basa solo en sus precios competitivos, la verdad es que muchos viajeros buscan alternativas de alojamiento y transporte, que se adapten mejor a sus necesidades y gustos personales. En el alojamiento, muchos turistas también están interesados en una opción más personal y auténtica, que la que puede ofrecer un hotel o apartamento vacacional. Esta economía colaborativa también ha llegado ya

a los segmentos de tours y visitas guiadas con plataformas como Touristlink, Get your guide o Vayable Y en los últimos años han surgido propuestas colaborativas en torno a la gastronomía, con plataformas como EatWith, o VizEat, que te permiten reservar una comida, en la casa de una persona que vive en el destino donde viajas. Esto también permite al turista conocer a gente local, en un ambiente mucho más íntimo e informal.

- **Fuerza de los sitios de valoraciones de clientes:** Sigue creciendo la importancia de los sitios de valoraciones, de diferentes productos y servicios relacionados con los viajes. Desde que TripAdvisor se fundara en 2000, con el objetivo de dar la posibilidad a los viajeros de publicar opiniones sobre sus experiencias en hoteles, el mundo de los viajes ya no ha sido el mismo. Gran número de turistas hoy en día, no viajan sin haber consultado las recomendaciones sobre su hotel. Y estas opiniones se han convertido en uno de los factores determinantes de elección de proveedores turísticos para muchos otros turistas. En los últimos años, este fenómeno de las valoraciones se ha ido extendiendo a otros segmentos de la oferta turística. El propio TripAdvisor empezó a ofrecer valoraciones de restaurantes y tours. Más recientemente han surgido nuevas aplicaciones y herramientas como Zomato para valorar restaurantes y Yelp, donde se pueden ver valoraciones de todo tipo de negocios.
- **Cambio en el rol de las agencias de viaje:** La revolución de las Tic's (tecnologías de la información y la comunicación) y el incremento exponencial en el número de dispositivos móviles, han puesto el poder en manos de los viajeros, al permitirles tener acceso a más información, más proveedores y un sinnúmero de canales de venta. Este proceso ha afectado al posicionamiento de los intermediarios turísticos y en especial a las agencias de viaje. Para poder sobrevivir, las agencias tienen que cambiar el rol de sus actividades y deben ofrecer a sus clientes un valor añadido. Se tienen que

volver consultores de viajes y no solo gestores de viajes. Las agencias de viaje tendrán que entrenar a sus vendedores como consultores de estilo de vida (lifestyle consultants). La gente hoy en día está tan ocupada, que algunas personas querrán contar con los servicios de un consultor, que les diseñe unas vacaciones personalizadas según sus gustos y necesidades. Pero la planificación no solo será para unas vacaciones concretas, sino con un contexto global y anual, teniendo en cuenta los viajes de trabajo y los periodos de vacaciones del cliente. Será como un consultor financiero, pero enfocado a manejar el tiempo libre del cliente, proponiendo ideas, no solo para vacaciones de larga duración, sino también para escapadas cortas o experiencias en la propia ciudad de residencia o en sus alrededores. En definitiva, un gestor del tiempo libre. Algunas empresas incluso podrán tener en su plantilla un perfil parecido, que actuará como “*travel consultant*” para dar este tipo de servicios a los empleados.

- **Viajes éticos. Interés por cultura y recursos locales:** Hoy en día, los turistas están mucho más concienciados sobre la necesidad de preservar los recursos naturales y las culturas autóctonas de los destinos turísticos que visitan. De hecho, estos elementos son nuevas motivaciones, que llevan a muchos turistas a buscar destinos y proveedores cada vez más verdes y sostenibles. Ha crecido mucho la demanda de experiencias que ponen al turista en contacto directo con la naturaleza, como una forma de desconectar del stress y la tensión, propios del trabajo y la rutina. Crece el interés por el turismo ético y sostenible. Muchos turistas son más conscientes de su responsabilidad cuando viajan. Estos viajeros buscan actividades solidarias que contrarresten, aunque solo sea moralmente, el impacto negativo que pueden generar en los recursos naturales y el medio ambiente. Todo lo anterior llevará al establecimiento de “marcas de calidad” que reconocerán al viaje y a los proveedores turísticos como “vacaciones justas o vacaciones

verdes”. Estas marcas serán cada vez más demandadas por los turistas. Las empresas turísticas, para lograr estas marcas de calidad tendrán que:

- Ofrecer a sus empleados condiciones de trabajo dignas.
 - Enfocarse en trabajar con productos locales, orgánicos y de comercio justo.
 - Integrar a las poblaciones indígenas en el sector turístico.
 - Tener políticas que minimicen impacto en el medio ambiente.
-
- **Viajes de última hora y con menos equipaje:** Ciertos turistas harán viajes y escapadas sin apenas planificar el viaje. Las herramientas tecnológicas que facilitan reservar a través del móvil (y sobre la marcha) diferentes servicios, permitirán a turistas aventureros elegir un destino en pocos días, basando su decisión en la existencia de buenas ofertas de vuelos o de alojamiento. El gusto por conocer la cultura local, también hará que viajen con muy poco equipaje y que compren ropa local cuando lleguen al destino.
 - **Nuevas motivaciones de viaje:** En los últimos años se ha visto una diversidad de nuevas motivaciones para viajar. Aunque siempre han sido elementos que integraban los viajes, la gastronomía, las compras, los eventos culturales o practicar un determinado deporte, se han vuelto motivaciones específicas, sobre las que ciertos turistas organizan sus viajes. Destinos y empresas turísticas ya están modificando sus campañas de comunicación y promoción, para poder seducir a turistas en estos nichos de mercado.
 - **La tecnología:** La evolución de la tecnología es el elemento más disruptivo del turismo. La explosión en el número de dispositivos móviles a nivel global, ha facilitado que todas las etapas del viaje tengan un gran componente tecnológico y ha permitido una relación directa (y en tiempo real) entre turistas y sus proveedores turísticos. Este hecho, junto con el “Internet de las cosas” (cuando gran cantidad de elementos de nuestra vida cotidiana estén

conectados a la red), va generar gran cantidad de información y de datos, que bien seleccionados y analizados, van a permitir sacar conclusiones sobre el perfil de comportamiento y los hábitos de consumo de nuestros clientes. Toda esta información nos va a permitir ofrecerles productos y servicios adaptados a sus gustos y necesidades, lo que ayudará a mejorar su satisfacción y, en definitiva, a poder fidelizarles.

Capítulo 2:

Modelo y plan estratégico de servicios turísticos para una agencia de viaje.

2.1 Condiciones previas al modelo y plan estratégico para una agencia de viaje.

Sol y Arena Travel a pesar de tener seis años operando en el mercado no posee una cartera de clientes bien estructurada, el modelo de negocio existente resulta ineficiente ya que hace la operación de ventas y comercialización pasiva, es decir, sus actuales clientes se limitan aquellos referidos por familiares y amigos, y quienes que por azar se han interesado en su perfil en alguna red social.

Su oficina está ubicada en la Calle 2 esquina Santa Rosa, El Millón. Comparte la instalación con el despacho de abogado de su primo. Posee un equipo de trabajo que se reduce a tres miembros ya que se apoya del outsourcing para manejar los aspectos contables, legales y de reclutamiento, también utiliza las alianzas estratégicas para el desplazamiento y manejo de grandes grupos durante las excursiones. Sin embargo, posee grandes deficiencias en los servicios de excursiones al contar con vehículos anticuados o en mal estado de mantenimiento, guías que utilizan un tono monótono en sus exposiciones, faltan programas alternativos de tipo cultural (visitas a casas históricas, museos, etc.).

La empresa carece en su totalidad de un plan estratégico, así como un plan de negocios que garantice su rentabilidad ante la creciente competencia y le permita ser sustentable en el tiempo.

Actualmente las operaciones de Sol y Arena Travel son una actividad secundaria de su propietaria ya que esta se encuentra empleada en otra institución pues la agencia no le representaba ingresos suficientes para sustentar a su familia. La función central de la agencia está especializada en las reservas de hoteles y excursiones, contando con la venta de tickets aéreos, venta de seguros de viaje y reservas en crucero como actividades complementarias. El manejo de los clientes activos mayormente es digital; las conversaciones se efectúan a través de whatsapp o por llamadas telefónicas, se le envían las ofertas de hoteles acorde a las

características especificadas por el cliente, se efectúa la reservación y los pagos son elaborados a través de transferencias bancarias. Este esquema les permite a sus clientes un gran ahorro de tiempo pues los acuerdos se hacen en cualquier horario y no requiere ningún desplazamiento.

El contacto con nuevos clientes es a través de las redes sociales o referidos por amistades y conocidos, se acuerda una cita en la oficina para que el cliente sienta la confianza de saber con quién está haciendo negocios, se efectúan diversas preguntas para identificar las preferencias del cliente y se le ofrece diferentes opciones de productos, luego del primer encuentro se le plantea que los contactos posteriores sean digitales (dándole el tratamiento de los clientes actuales) o si es preferencia del cliente en las oficinas se efectúan los pagos en efectivo o con tarjetas de crédito.

Hace dos años inicio con el producto de organizar fiestas navideñas empresariales a través de Daypass en hoteles (este producto posee el transporte del personal, el acceso a las instalaciones del hotel, la realización de dinámicas y concursos, así como la premiación de empleados), esta oferta ha ganado dos clientes que desde entonces utilizan fijo este recurso.

2.2 Fundamentos del Modelo y plan estratégico en una agencia de viaje.

El concepto de Modelo de Gestión puede ser definido como “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; mediante la aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”.

El modelo de gestión en el cual se fundamenta el plan estratégico propuesto es el Lienzo de modelo de negocio también conocido como metodología Canvas. Este modelo fue creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur quienes

publicaron esta guía en su libro “Generacion de modelos de negocios” en 2010. Dicho modelo surge de la necesidad de suplantar los modelos de negocios obsoletos y adaptar un nuevo modelo que comprendiera la innovación de la industria y las nuevas necesidades de los clientes.

El modelo de Canvas comprende nueve módulos principales:

- Segmentos de Mercado: en este primer módulo se selecciona los segmentos a que se van a dirigir la empresa, para diseñar un modelo de negocio basado en las necesidades específicas del cliente objetivo. Es necesario que la empresa se cuestione a que publico le crea valor para hacer una selección fundamentada. Cada mercado posee un modelo de negocio diferente con el fin de suplir las necesidades particulares.
- Propuesta de Valor: en este módulo se establecen el conjunto de servicios y productos que crean valor para un segmento de mercado específico, dicho valor puede ser cualitativos o cuantitativos. Este módulo proporciona a la empresa el espacio para diseñar si el valor agregado será reflejado a través de la reducción de costes, precio, personalización, mejora del rendimiento|
- Canales de distribución: el modulo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado se realiza a través de distintos canales de distribución, comunicación y venta. Aquí se da a conocer a los clientes los productos y servicios, se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permite a los clientes efectuar la compra mientras se proporciona una propuesta de valor y se ofrece un servicio de atención post-venta.
- Relaciones con clientes: son las que establece la empresa con determinados segmentos de mercado, pudiendo estar basadas en la captación y fidelización de clientes, así como en la estimación de ventas.
- Fuente de ingreso: en este módulo se describen los mecanismos para fijar los precios acordes al criterio aplicado, es decir se fijan los precios basados en subastas, negociaciones, precios pre establecidos, según el mercado, según el volumen o la rentabilidad. La empresa puede tener un modelo de negocio donde genere flujos de caja de distintos segmentos de mercado

dispuestos a pagar, para cada segmento se determina un valor por producto o servicio.

- Recursos claves: este módulo representa extrema relevancia ya que determina los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione y pueda crear-ofrecer una propuesta de valor. La descripción de estos recursos puede ser apreciados en la figura No. 1.

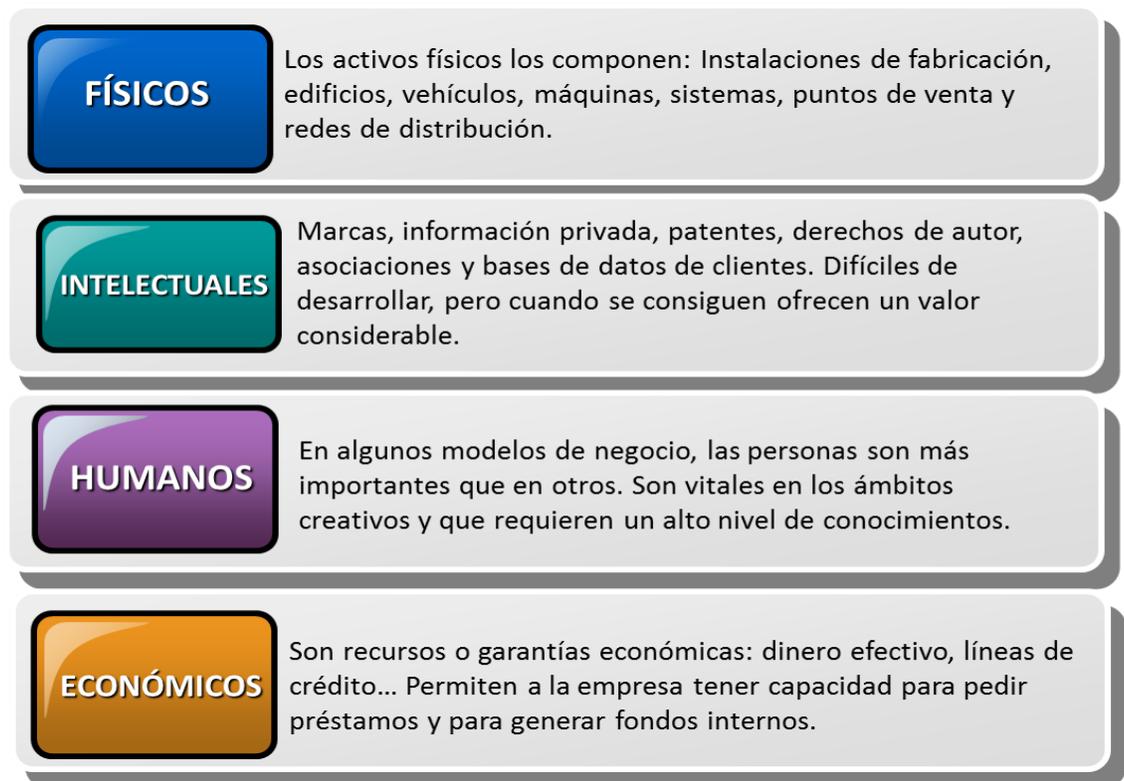


Figura No.1 Recursos Claves, Fuente ABC del Emprendedor.

- Actividades claves: son las acciones más importantes para que la empresa alcance el éxito. Estas actividades están enfocadas en la producción (relacionadas con el diseño, fabricación y entrega del producto), la resolución de problemas (implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente, lo que exige la gestión de información y la formación continua) y la plataforma/Red (las redes, software e incluso marcas

pueden funcionar como plataformas, esta actividad se encarga de toda la gestión vinculadas a las plataformas).

- Alianzas claves: es la red compuesta por los socios y proveedores que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Estas asociaciones pueden ser Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, alianzas entre empresas competidoras, Joint Venture y relaciones cliente-proveedor.
- Estructura de costes: aquí se describen los principales costes en lo que incurre una empresa para operar, estos costes están definidos por los recursos, actividades y asociaciones claves.

En la figura No. 2 se resume la estructura de los nueve módulos que componen el modelo Canvas. Esta metodología es la ideal para la agencia Sol y Arena travel ya que es una guía detallada que ayuda a la implementación del plan estratégico permitiendo en todas sus fases el análisis crítico de las fortalezas y oportunidades de la organización para desarrollar una ventaja competitiva que le permita destacar en el mercado.



Figura No.2 Modulo Modelo Ganvas. Fuente: ABC del Emprendedor.

2.3 Plan estratégico de servicios turísticos en la agencia de viaje Sol y Arena Travels.

Historia

Sol y Arena Travel es una micro empresa familiar fundada por la Sra. Belkis de Jesús, quien desde el bachillerato sabía que quería dedicarse al sector turístico y pasaba sus ratos libres ideando nombres y logotipos para su futura empresa, durante su época universitaria participo en varios cursos y talleres sobre manejo de las agencias de viajes y adquiere la certificación como Agente de Viajes de la Asociación Dominicana de Agencias de Viajes y Turismo, Inc. (Adavit), posteriormente se empleó en la agencia de viaje de una amiga donde afianzo sus conocimientos ahorrando su sueldo para luego independizarse e iniciar su propia agencia, esta fue constituida en el año 2009 iniciando sus operaciones a mediados del 2010.

Motivada por la competitividad tan agresiva del mercado, decide dar un giro a su modelo de negocio con el fin de garantizar su permanencia en la industria y poder sustentarse exclusivamente de su empresa para poseer mayor independencia. Esta decisión conlleva que en el 2016 inicie un cambio en toda la gestión del modelo de negocios.

Logo:



Figura No.3 Logo, Fuente: Perfil de la empresa.

Pensamiento Estratégico:

Visión:

Ser la primera opción de servicios turísticos en la memoria los dominicanos.

Misión:

Ofrecer servicios turísticos personalizados que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, proporcionados con la más alta calidad y las mejores atenciones.

Valores:

- ✚ **Calidad:** Usar los mejores proveedores del mercado para garantizar el confort y seguridad de nuestros clientes.
- ✚ **Honestidad:** Mantener la coherencia entre los servicios ofrecidos y los brindados.
- ✚ **Respeto:** Aceptar la diversidad racial, cultural y religiosa de todas las personas con las que interactuamos.

Objetivos Financieros:

- ❖ Captar el 5% del mercado que utilizan los servicios de agencias de viajes.
- ❖ Retornar la inversión a final del primer año.
- ❖ Mantener un alto grado de liquidez.
- ❖ Aumento mensual de las ventas en un 2%.
- ❖ Contar con proveedores de alta calidad con flexibilidad de pagos.

Objetivos Estratégicos:

- Elaborar paquetes atractivos para acaparar la atención de nuestros clientes.
- Posicionar la empresa en el mercado.
- Lanzar nuevas ofertas acorde a la temporada.
- Prestar un servicio personalizado para nuestros clientes mediante la capacitación adecuada de los colaboradores.
- Ser los organizadores de 10 excursiones por mes.

Balance ScoreCard

Captar el 5% del mercado que utilizan los servicios de agencias de viajes, para esto elaboraremos paquetes atractivos que acapare la atención de nuestros clientes, lanzaremos ofertas nuevas acorde a la temporada y prestaremos un servicio personalizado para nuestros clientes mediante la adecuada capacitación de nuestros colaboradores, posicionaremos nuestra empresa en el mercado y seremos los organizadores de 10 excursiones al mes. A través del aumento mensual de las ventas en un 2% y teniendo proveedores de alta calidad con flexibilidades de pagos, mantendremos un alto grado de liquidez que permitirá el retorno de la inversión a final del primer año.

Proceso de Administración, Estrategia y Planeación Estratégica

Análisis PEST

Político

- Ley No. 488-08, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Publicada en G. O. No. 10502, del 30 de diciembre de 2008.
- Ley 602 sobre normas de calidad y demás disposiciones emanadas de la Comisión Nacional de Normas y Sistemas de Calidad de la República Dominicana. Esta ley nos ayuda a mantener el estándar de la calidad tanto en los productos que se van a comercializar como el servicio que se va a brindar.
- Regulaciones del Ministerio de Turismo para las Tour operadoras dependiendo su modalidad (receptiva/emisivo o local doméstico), así como la regulación de las agencias de viajes con reservaciones de pasajes.

Económico

- Alta tasa de desempleo.
- Salarios bajos.
- Cotización del Dólar: Compra: 46.52 Venta:46.61
- Las instituciones financieras privadas y pública apoyan, colaboran y fomentan las Pymes a través de atractivas tasas, asesoría directa de los oficiales de negocio, ferias, programas y talleres para educarles y orientarlos en cuanto finanzas y administración se refiere para iniciar sus propios negocios, como impulsarlos y hacerlos crecer y madurar.

Social

- Nuevos hábitos de consumo.
- Inclinación a las reservaciones digitales directas.

Tecnológico

- Aumento significativo uso redes sociales.
- Gran demanda de Community Manager.
- Desarrollo de economía digital que beneficie a la población, al gobierno y al sector productivo.

Identificación de las 5 Fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores:** Global Travel, Dominican Tours, Emely Tours, Turinter, Ozama Travel, Agencia de Viajes Taveras, Eddy'S Tours, Travelwise, Domitur, Arbaje Tours, Colonial Tours and Travel, Desde el Medio Tours & Travel, Milena Tours, All Inclusive Travel, Gestiones Turísticas, S.A.(Gestur), Excelentess Travels Tours, Services Travel, Dominican Travel Solutions, Vaca.Do, Travels2Dominicana.com, KM Destinos, Orlagis Tours, Blue Travel Partners Services, Viajes Alkasa, Isis Viajes, Suplitur, Caribbean Xam, Viajes Turey, Terra Travel, Sun Paradise Travel, Olas, Mar y Sol, Viajex, Expertur, Jamak Travel, Viajes S&S, Beras Express, Viajes El Corte Inglés, Zona de Viajes, Viajes Latina, Services Tour Caribe, GUIADA Tours and Travel, Avisa Tours & Travel, Rosedy Global Travel, Katuska Tour Operator, MamaJuana Travel, Eliata Tours, Visión Tours, Solei Tours and Travels, Viajes Pueblo, Dechepa Travel:

- ✓ **Amenaza de nuevos entrantes:** Nuevas agencias de viajes y tour operadores informales.

- ✓ **Amenazas de productos sustitutos:** trivago, portales online de hoteles, visitas a los pueblos.

- ✓ **Poder de negociación de los proveedores:** alta dependencia de guías turísticos y transporte privado.

- ✓ **Poder de negociación de los clientes:** Nuestros clientes tienen la facilidad de cambiar de empresa y como estamos en la etapa embrionaria del negocio cada cliente cuenta y es de suma importancia.

Actualmente existe una alta competencia y para sobrevivir en el mercado se debe tener una diferenciación marcada que permita lograr un posicionamiento sólido. Solo a través de la diferenciación del servicio personalizado, la garantía de que nuestros clientes tendrán ese factor “wow” será lo que permita la fidelización y la ventaja frente al gran número de competidores.

Ciclo de vida en la cual se encuentra la empresa:

Sol y Arena Travels se encuentra en la etapa embrionaria. Porque a pesar de que tiene varios años constituida como empresa, se ubica dentro de esta nueva etapa con nuevo pensamiento estratégico y plan de estrategia comercial es un nuevo inicio para la empresa que recién va en búsqueda de posicionarse en el mercado de las PYME's.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Excelente atención al cliente.
- Manejo digital lo que optimiza tiempo para los clientes y los agentes.
- Ubicación estratégica en el centro de la ciudad, con fácil acceso a la oficina.
- Proximidad al usuario.

Oportunidades

- Mejoras en las alianzas estratégicas que le permitan ofertar mejores servicios y productos más atractivos para los clientes.
- Apertura nuevos nichos de mercado a nivel de ofertas para pymes, así como la posibilidad de captar y desarrollar las excursiones educativas de centros escolares.

Debilidades

- Escasos recursos económicos.
- Gran número de competidores.

- No contar con un plan de negocios, lo que representa gran incertidumbre en las finanzas.
- Falta de agresividad y constancia en las ventas.
- Falta de organización en la cartera de clientes por lo que no se da un seguimiento personalizado.
- Presencia en redes sociales es compartida con la cuenta personal, lo que resta profesionalidad y estatus.
- Agencia representa una actividad secundaria para la propietaria.

Amenaza

- Cambios climáticos, actual amenaza de tormentas y vaguadas, al ser una isla que su mayor atractivo de venta es el sol y la playa, un clima lluvioso es totalmente desfavorable para captar mayor clientela.
- Mal estado y falta de mantenimiento en zonas de excursiones turísticas.
- Inseguridad ciudadana.
- Nuevas reformas económicas, así como aumento de los impuestos.

Estrategias CAME

Corregir las debilidades

- Para contrarrestar la debilidad de los escasos recursos económicos, se conseguirá una buena financiación o asociación para poder tener recursos líquidos que puedan ser invertidos en la mejora de los servicios.
- Identificar los principales competidores y mejorar las opciones que le ofrecen al mercado.
- Contratar contable encargado de llevar las finanzas de la empresa con el enfoque de alcanzar los objetivos financieros de la organización y preparar un plan de negocios acorde a los posibles escenarios de la agencia.
- Separar las redes sociales personales de la empresa, con el fin de desarrollar un manejo de los medios más asertivo y tener una estrategia de marketing mejor enfocada.

- Compromiso de la propietaria con el desarrollo exclusivo del proyecto, dedicándole su total atención a las actividades y creaciones que permitan posicionar a Sol y Arena Travel en el mercado.
- Adquisición de software que optimice la organización de los contactos, para implementar programa de fidelización y tener un seguimiento eficaz de los clientes.

Afrontar las amenazas

- Diseñar plan de contingencia para los días lluviosos, explotando otros atractivos que no estén vinculados al recurso de sol y playa.
- Confirmar el estado y mantenimiento de las zonas donde se ofertan las excursiones turísticas.
- Inseguridad ciudadana.
- Elaborar un fondo de contingencias en permita servir de colchón mientras se regula las finanzas, en caso de que el país atraviesa reformas económicas que impliquen el aumento de los impuestos.

Mantener las fortalezas

- Capacitación adecuada para inculcar a los nuevos miembros que requiera la empresa la excelente en la atención al cliente y la proximidad con el usuario.
- Mantener y mejorar el manejo digital que optimiza el tiempo para los clientes y los agentes.
- No cambiar de ubicación ya que es estratégica en el centro de la ciudad, con fácil acceso a la oficina.

Explotar las Oportunidades

- Adquirir nuevos proveedores que permitan mejorar las alianzas estratégicas para ofertar mejores servicios y productos más atractivos para los clientes, esto no solo se limita al área turística se puede desarrollar alianzas con tiendas departamentales, salones de bellezas y supermercados, que

ofrezcan descuentos o artículos especiales para aquellos clientes que forman parte del programa de fidelización de la empresa.

- Trazar ofertas para captar los nuevos nichos de mercado a nivel de ofertas para pymes, en actividades especiales como: día de reyes, día de la madre o el padre, fiestas de san Valentín, fiestas de fin de año, así como explotar la posibilidad de captar y desarrollar las excursiones educativas de centros escolares, técnicos y universitarios.

Recursos y capacidades de la organización

Recursos tangibles:

- Buena ubicación estratégica en la zona metropolitana del Distrito Nacional.
- Accesibilidad uso de tecnologías; computadoras, laptops, Tablet y Smartphone.

Recursos Intangibles:

- Nombre de la empresa y de la marca registrada.
- Excelencia en el servicio.

Capacidades:

- Rápida elaboración de paquetes turísticos y ofertas.
- Buena cartera de clientes con alto potencial de expansión.

Evaluación de los recursos y las capacidades:

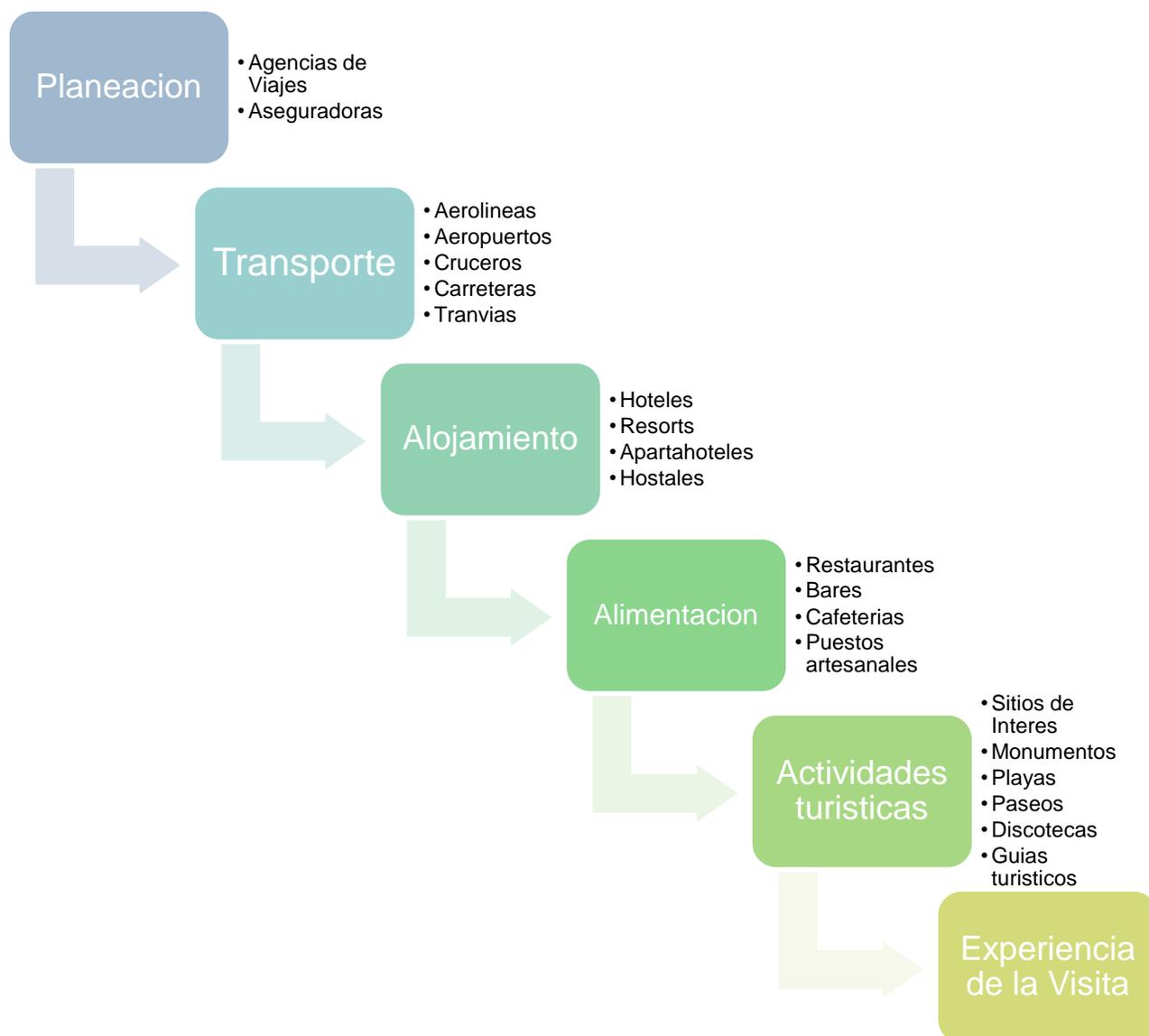
La capacidad de explotar los recursos más valiosos y desarrollar mejores prácticas otorga a Sol y Arena Travels una competencia distintiva frente al mercado actual. Pues la experiencia en desarrollar propuestas rápidas de paquetes y ofertas turísticas, el manejo adecuado de la cartera de cliente y la excelencia en el servicio en unión con una estrategia de marketing y promoción adecuada crearían la sinergia necesaria para el posicionamiento exitoso de la empresa.

Cadena de valor de la empresa



La cadena de valor de la empresa nos ilustra de forma resumida y visual el modo de operar idóneo de Sol y Arena Travels, el cual parte desde la investigación de mercado, evidenciando las potencialidades del territorio nacional, seguido del diseño de productos que radica en la elaboración de rutas y circuitos, paquetes turísticos y la selección de los proveedores. De este modo se da paso a la logística que abarca todos los aspectos relevantes como transporte, alojamiento, comida, eventos, actividades, guías, servicios públicos y seguridad. Con fines comerciales uno de los pasos más importantes de la cadena de valor es la comunicación oportuna y acertada de la información a través de las redes sociales, páginas web y el plan de marketing. Como acápice final la cadena culmina en la prestación de los servicios, el disfrute y visita de la experiencia, así como un seguimiento de satisfacción post consumo de los servicios, con el fin de obtener una retroalimentación constante que permita mantener la mejora continua.

Cadena de valor de la industria



Mapa estratégico de los grupos de interés de la empresa



Figura No.4 Grupos de Interés Sol y Arena Travels, Fuente: Creación de la autora.

Implementación de la estrategia

Pasos requeridos para implementar el plan estratégico.

- Solicitud de financiamiento y búsqueda de socios.
- Selección de mercado y clientes metas.
- Diseño de propuesta de valor que resulte más atractivo para captar mayor número de clientes.
- Adecuación y mejoras de las oficinas.
- Contratación de asistente y agentes turísticos.
- Búsqueda de nuevos proveedores con mejor calidad.

- Reestructuración del perfil digital. Creación de página web, modificación de redes sociales separadas del perfil personal.
- Despliegue de publicidad y promociones.
- Creación y diseño programa de seguimiento post servicio.
- Creación programa de fidelización.
- Contratación servicios contables.
- Mejora continua basada en la retroalimentación del seguimiento post servicio.

Capítulo 3:

Valoración modelo y plan estratégico de los servicios turísticos de una agencia de viaje.

3.1 Ejemplificación del plan estratégico de la agencia minorista Sol y Arena Travel.

Para plasmar la factibilidad del plan estratégico propuesto en el Capítulo II es necesario establecer tres posibles escenarios que permitan pronosticar el futuro financiero de la empresa.

Antes de realizar el análisis de los escenarios, es preciso detallar los gastos fijos mensuales de Sol y Arena Travels.

- Gasto de Alquiler \$12,000
- Energía eléctrica \$5,500
- Agua \$400
- Comunicaciones \$4,900
- Nomina \$45,000
- Pago Tesorería Seguridad Social \$10,300

Gastos Fijos Totales: DOP\$78,100

Escenario Moderado

En este escenario se proyectan las ventas por productos y servicios para determinar el promedio anual que es requerido para obtener beneficios desde una óptica conservadora.

Escenario Moderado				
Productos y Servicios Turísticos	*Venta por Paquetes Turísticos	Ingresos Anuales	Ingresos Adicionales por Temporadas Altas	Ingresos Totales Anuales
Reservaciones Hoteles Zona Este	16.5	\$ 3,300,000.00	\$ 1,600,000.00	\$ 4,900,000.00
Reservaciones Hoteles Zona Norte	9	\$ 1,402,500.00	\$ 935,000.00	\$ 2,337,500.00
Excursiones	5	\$ 528,000.00	\$ 66,000.00	\$ 594,000.00
Reservación Ticket Aéreos	8	\$ 354,750.00	\$ 146,250.00	\$ 501,000.00
Cruceros	0	\$ -	\$ -	\$ -

Total de Ingresos	38.5	\$ 5,585,250.00	\$ 2,747,250.00	\$ 8,332,500.00
Gastos Fijos Promedios		\$ 78,100.00		\$ 937,200.00
Emisión de Licencia				\$ 20,300.00
Utilidad Bruta				\$ 7,375,000.00
Distribución de socios (40% Utilidad Bruta)				\$ 2,950,000.00
Utilidad Neta				\$ 4,425,000.00

*La venta mensual por paquetes turísticos contempla 10 personas por reservaciones en hoteles y 30 personas en excursiones, las reservaciones en ticket aéreos y cruceros es por personas.

Tabla No.11 Escenario Moderado Fuente: Creación de la autora.

Escenario Pesimista

En este escenario las proyecciones contemplan un 35% por debajo del escenario moderado, previendo un panorama desfavorable y las repercusiones financieras que implicarían para la empresa.

Escenario Pesimista				
Productos y Servicios Turísticos	*Venta por Paquetes Turísticos	Ingresos Anuales	Ingresos Adicionales por Temporadas Altas	Ingresos Totales Anuales
Reservaciones Hoteles Zona Este	11	\$ 2,145,000.00	\$ 307,750.00	\$ 2,452,750.00
Reservaciones Hoteles Zona Norte	6	\$ 911,625.00	\$ 50,970.00	\$ 962,595.00
Excursiones	3	\$ 343,200.00	\$ 20,000.00	\$ 363,200.00
Reservación Ticket Aéreos	5	\$ 230,588.00	\$ 15,000.00	\$ 245,588.00
Cruceros	0	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	25	\$ 3,630,413.00	\$ 393,720.00	\$ 4,024,133.00
Gastos Fijos Promedios		\$ 78,100.00		\$ 937,200.00
Emisión de Licencia				\$ 20,300.00
Utilidad Bruta				\$ 3,066,633.00
Distribución de socios (40% Utilidad Bruta)				\$ 1,226,653.20
Utilidad Neta				\$ 1,839,979.80

*La venta mensual por paquetes turísticos contempla 10 personas por reservaciones en hoteles y 30 personas en excursiones, las reservaciones en ticket aéreos y cruceros es por personas.

Tabla No.12 Escenario Pesimista Fuente: Creación de la autora.

Escenario Optimista

Este escenario contempla un panorama que exceda las expectativas de la empresa por lo que se pronostica un 45% por encima del escenario moderado.

Escenario Optimista				
Productos y Servicios Turísticos	*Venta por Paquetes Turísticos	Ingresos Anuales	Ingresos Adicionales por Temporadas Altas	Ingresos Totales Anuales
Reservaciones Hoteles Zona Este	30	\$ 6,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 10,000,000.00
Reservaciones Hoteles Zona Norte	17	\$ 2,550,000.00	\$ 1,700,000.00	\$ 4,250,000.00
Excursiones	10	\$ 960,000.00	\$ 120,000.00	\$ 1,080,000.00
Reservación Ticket Aéreos	15	\$ 645,000.00	\$ 325,000.00	\$ 970,000.00
Cruceros	3	\$ 220,800.00	\$ 200,000.00	\$ 420,800.00
Total de Ingresos	75	\$ 10,375,800.00	\$ 6,345,000.00	\$ 16,720,800.00
Gastos Fijos Promedios		\$ 78,100.00		\$ 937,200.00
Emisión de Licencia				\$ 20,300.00
Utilidad Bruta				\$ 15,763,300.00
Distribución de socios (40% Utilidad Bruta)				\$ 6,305,320.00
Utilidad Neta				\$ 9,457,980.00

*La venta mensual por paquetes turísticos contempla 10 personas por reservaciones en hoteles y 30 personas en excursiones, las reservaciones en ticket aéreos y cruceros es por personas.

Tabla No.13 Escenario Optimista Fuente: Creación de la autora.

3.2 Ventajas y desventajas del modelo y plan estratégico propuesto para la agencia de viaje minorista Sol y Arena Travel.

Cada vez resulta más complejo obtener una ventaja competitiva por lo que las agencias de viajes tienen el compromiso de mantenerse en constante evolución que les permita su supervivencia en las condiciones modernas, esta ventaja se puede obtener a través de un plan estratégico adecuado. Por lo que a continuación se destacan las principales ventajas y desventajas del plan propuesto.

Ventajas:

- Proporciona un hilo conductor o guía de las acciones a implementar para operar correctamente.
- Mejora en la proyección ante el mercado como empresa.
- Cambio en la cultura organizacional con miras a la excelencia.
- Modelo de negocio organizado y enfocado en la obtención de los resultados.
- Eficiente creación de los paquetes y ofertas para incrementar el número de clientes.
- Mejora publicitaria enfocada en el mercado de interés.
- Implementación seguimiento post servicio que proporciona la retroalimentación de satisfacción para aplicar la mejora continua.
- Mejoras en las relaciones de proveedores y clientes.
- Identifica las fortalezas y debilidades de la institución.
- Fomenta una actitud proactiva y emprendedora al idear propuestas de valor.

Desventajas:

- Alto nivel de inversión para una empresa de recursos limitados.
- Requiere cambio organizacional e implementación de un nuevo pensamiento estratégico al que la administración y los empleados se pueden resistir.
- Requiere alto compromiso y monitorización de las funciones del personal y el cumplimiento de los estándares.
- No garantiza en su totalidad la preferencia del mercado por Sol y Arena Travels ante sus rivales.

Conclusiones y Recomendaciones

Las agencias de viaje poseen gran relevancia dentro de la industria turística ya que proporciona la función orientadora al asesorar a los viajeros en lo referente a destinos, servicios, proveedores y planes que mejor se adecuen dentro de los distintos perfiles y necesidades. Resultan intermediarias entre los proveedores y clientes, así como creadora de tendencias al diseñar, comercializar y promover servicios y productos turísticos.

En la República Dominicana existe aproximadamente un 21% de formalización dentro de las agencias de viajes ya que solo poseen registro y permisos de operación 42 agencias y tour operadoras, dentro de un estimado de 200 empresas que se dedican a la comercialización y promoción de servicios turísticos.

No obstante, al auge y revolución que las agencias de viaje causaron entre el siglo XIX y el siglo XX, el desarrollo tecnológico del siglo XXI han remplazado la preferencia de los usuarios al elegir realizar sus reservas directamente sin necesidad de intermediarios, pues la consideración general es que resulta más económico y ventajoso, pero es importante resaltar que dentro de la muestra seleccionada el 58% de los encuestados fueron adultos jóvenes empleados que solo tienen la posibilidad una o dos veces al año y dentro de sus preferencias destacan excursiones y turismo interno, lo que refleja un cambio conductual de la habitual búsqueda de destinos de sol y playa.

El entorno actual en que compiten las agencias de viajes requieren estrategias basadas en diferenciación y propuestas que agreguen valor al cliente al adquirir y consumir servicios turísticos, por lo que se precisa un modelo de negocio y plan estratégico apoyados en propuestas de valor que conceda a la empresa un enfoque eficaz que permita lograr las metas trazadas.

Recomendaciones:

Registrar y obtener permisos operativos del Ministerio de Turismo, para proporcionar a la empresa mayor confiabilidad y estabilidad.

Elaborar un plan de negocios donde se detalle a precisión el control de los gastos y se precise el retorno de la inversión.

Apoyarse en una reestructuración de la constitución empresarial para incluir nuevos socios capitalistas, que respalden la integridad financiera de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Agencias de Viajes, https://es.wikipedia.org/wiki/Agencia_de_viajes.
- Agenda Digital Republica Dominicana 2016-2020 (16 de diciembre de 2014). Obtenido <http://www.gob.do/index.php/politicas/2014-12-16-20-55-59>
- Alberto Marin (17 abril 2012) Los modelos de negocio en la industria turística en turismo, obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Los_modelos_de_negocio_en_la_industria_tur%C3%ADstica_en_Turismo
- Alfonso Prim (2015), 7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores, <http://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>
- Banco Central de la Republica Dominicana, Departamento de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas (abril 2016) Estadísticas Turísticas 2015 http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/turisticas/turisticas_2015-12.pdf
- Boullon, R. (2003). Calidad Turística. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Turísticas de Mario Banchik.
- Clinton A. Valdez M (2006), Administración Turística, Editorial Universitaria UASD.
- Emely Tours (2008) Quiénes somos? Obtenido de: <http://emelytours.com.do/quienes.php>

- Eladio Frías (15 agosto 2014) Beneficios de contar con un plan estratégico en la empresa, <http://www.eljaya.com/index.php/opinion/9829-beneficios-de-contar-con-un-plan-estrategico-en-la-empresa>
- José Victoriano Xiu (04 diciembre 2013) Antecedentes de las agencias de viajes y sus avances tecnológicos. <http://www.gestiopolis.com/antecedentes-de-las-agencias-de-viajes-y-sus-avances-tecnologicos/>
- Livio.com. (26 de octubre de 2016). Obtenido de <https://www.livio.com/directorio/turismo/agentes-de-viajes/index.php?cid=61&orden=&page=1>
- López, R. G. (17 de enero de 2016). Aprende de Turismo.org. Obtenido de <http://www.aprendedeturismo.org/principales-tendencias-del-turismo-en-2016/>
- Ministerio de Industria y Comercio, <http://mic.gob.do/pymes.aspx>
- Ministerio de Turismo Republica Dominicana, <http://www.godominicanarepublic.com/es/category/aventuras/>
- Raúl Escolásticos, Revista ARQHYS.com (diciembre de 2012). Historia de las agencias de viajes. Obtenido de <http://www.arqhys.com/contenidos/viajesagencias-historia.html>.
- Revista ARQHYS.com. (diciembre de 2012). Obtenido de <http://www.arqhys.com/contenidos/viajesagencia-importancia.html>
- William B. Werther Jr., Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Edición 5ta, año 2000

Anexos

Anexo No.1

Ministerio de Turismo
 Seccion de Agencias de viajes & Tours Operador
 Departamento de Empresas y Servicios

LISTADO AGENCIA DE VIAJES Y TOURS OPERADOR VIGENTES DATOS AL 4 DE NOVIEMBRE 2016

DISTRITO NACIONAL Y SANTO DOMINGO		
EMPRESA	DIRECCION_ESTABLECIMIENTO	TELEFONO
ZEPPELIN TOURS	C/ Padre Boil #24, Gazcue, D.N.	(809)682-4310
TURENLACES DEL CARIBE	C/ C, No. 32, Piso 2 Reparto Esteva, D.N.	(809)565-3500
K & M DESTINOS UNIVERSALES	C/Eugenio Deschamps No. 5, La Castellana, D.N.	(809)334-1910
VIAJES MONTERREI	C/Roberto Pastoriza No. 202, Ensanche Naco, D.N.	(809)593-2323
VIAJES ALKASA	Av. Jhon F. Kennedy, Plaza Haché, D.N.	(809)563-4631
QUEPE TOURS	Plaza Bella Vista Mall, Av. Sarasota, D.N.	(809)535-4630
URECE TRAVEL	Av. San Juan De la Maguana 53, Las Flores Cristo Rey, D.N.	(809)536-8293
EXPERTUR (COMPAÑIA H&Y ACCESORY)	Av. Romulo Betancourt No. 297, plaza Madelta III, Bella Vista	(809)801-2067
MILLER TRAVEL AND TOURS	C/ # 12 , # 44 Ensanche Isabelita, Sto. Dgo. Este	(809)483-8088
SOMISTAR TOUR AND TRAVEL	Aut. las Ameri.Plaza Franboyán, 2do. piso Local/12	(809)549-1997
COLONIAL TOUR AND TRAVEL	Arzobispo Meriño No. 209 Zona Colonial, D.N.	(809)688-5285
CARIBBEAN PARADISE GOLF TOUR	C/Fernandp Hurtado Escobar No. 25, Torre Romanzo piso 2.	(829)630-6033
AMBARINTERTUR	C/Fantino Local Comercial 216-A Condominio Edificio Anexo 1, Naco.	(809)535-3004
ESTILO TRAVEL	Pablo Casals No.4 Piantini, D.N.	(809)616-3000
DESTINO TRAVELING HH	C/Tesoro Chasserieu No. 21, El Millon	(809)539-8155
AD VISION TOURS	Plaza Isabel Aguiar, local A. 2do Nivel, Santo Domingo	(809)560-5495
RUBI TRAVEL	Av. Venezuela No. 82, local 2A, Plaza Cristal, Ensanche Ozama, Sto.Dgo.	(809)593-1040
ARBAJE TOURS	C/Pedro A.Bobea No.2 Ens. Bella Vista, D.N.	(809)535-4941
TURINTER	C/Leopoldo Navarro 2, Gazcue, Santo Domingo.	809-868-4020
AGENCIA CONSULTORA TROPICAL, SRL	Av. Lope de Vega #13, Plaza Progreso, local 211, Ensanche Naco.	(809)565-3555
EUROVIP TRAVEL (SICC DATA) (SUC.)	Gustavo M. Ricart No.81,Torre Biltmore II, local No.902, D.N.	(829)251-5050
EL DORADO TRAVEL	C/Manuel de Jesus Troncoso/Roberto Pastoriza Plaza Dorada 2do nivel local 19-B, D.N.	(809)621-8888
EL DORADO TRAVEL SUC.	Km. 9 Carret. Duarte, Plaza Carrefour, D.N.	(809)560-9251
JAPAN TRAVEL	C/ San Martin, Esq. Leopoldo Navarro, No. 71-73, D.N.	(809)688-4200
LA VEGA		

Anexo No. 2

AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SONIA	C/Colon esq. Juan Rodríguez # 106, Plaza Jiminian, La Vega	(809)573-4595
HOLGUIN TOURS, SRL	C/Balilo Gómez Esq. Av. Imbert, Plaza Las Carolinas, Mod. 2-A, La Vega	(809)242-4123
SANTIAGO		
EMELY TOURS (SUCURSAL)	Av. Estrella Sadhala Plaza Las Galerias	(809)724-9700
EXCURSIONES UREÑA'S SERVICES	Av. Estrella Sadhala No. 4, Manzana 2, Santiago	(809)576-7778
METRO TOURS SUC.	C/ Juan Pablo Duarte, Esq. Maimon, Santiago	(809)587-3811
EUROVIP TRAVEL	Edf. Las carreras, nivel 5, local 601, Santiago	(809)582-8143
SAIMON TOURS	Av. Estrella Sadhala, Modulo 8-A, 2do Nivel, Plaza Platinum, Santiago.	(809)971-6600
SOMISTAR TOUR AND TRAVEL	Aut. las Ameri.Plaza Franboyán, 2do. piso Local/12	(809)549-1997
COLONIAL TOURS AND TRAVEL SUC.	C/ San Rafael, No 43, Local No.2, Boca Chica.	(809)523-6719
ZONA ESTE		
BAYAHIBE		
COLONIAL TOUR AND TRAVEL (SUC)	Centro Comercial Cayuco, Local B2, Bayahibe.	(809)688-7802
HIGUEY		
CARIBBEAN HOTELS TOURS CTH	Av. Libertad No. 145, El Tamarindo, Higuey	(809)746-3441
MC CARIBBEAN ROUTE AGENCIA DE VIAJES	C/Guido Cabrera No. 2, Higuey	(809)746-3048
GOSPEL TOURS AND TRAVELS	Av. Vertilio Alfau Duran/Colon Edif. Bryan No. 2-15, Higuey	(809)554-2761
BAVARO		
GRAY LINE DOMINICAN REPUBLIC	Carretera Veron Bavaro Km.5, entrada Cabeza de Toro, Bavaro	(809)466-1007
COLONIAL TOURS & TRAVEL SUC.	Plaza Brisas de Bávaro local 104, Bávaro	(809)687-2203
JUMBO TOURS DOMINICANA	Carretera Veron Bavaro, Plaza Meeting Point, Bavaro	(809)338-2448
OTIUM	Plaza Brisas de Bávaro local 403- Bavaro	(809)552-1003
SAMANA		
COLONIAL TOUR AND TRAVEL (SUC)	Centro Comercial Paseo de la Costanera Mod. 3-6, Las Terrenas.	(809)688-6490
TAURO TOURS	C/Teodoro Chassereaux, No. 2-2, Samana	(809)723-4638