

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

HASSAN FERIS KARAMEDDINE

WILSON GERLEY PARDO GALEANO



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION D EMPRESAS

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO
ING. EDICSON JAIR GIL ACOSTA
ESPECIALISTA GERENCIA DE PROYECTOS DE INGENIERIA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA
BOGOTA, D.C
2017

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Colombia 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente al creador y a cada una de nuestras familias que nos ha apoyado y motivado constantemente para no desfallecer y sacar este proyecto adelante como un sueño que inicio hace 2 años.

CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS

LISTADO DE TABLAS

LISTADO DE ANEXOS

1.	RESUMEN	13
2.	INTRODUCCION	14
3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
3.1.	Situación actual	17
3.2.	Delimitación	17
3.3.	Formulación del problema	17
4.	JUSTIFICACION	18
5.	OBJETIVOS	20
5.1.	Objetivo General	20
5.2.	Objetivos Específicos	20
6.	ESTADO DEL ARTE	21
7.	DISEÑO METODOLOGICO	22
7.1.	Aspectos técnicos de la investigación	22
7.2.	Técnicas utilizadas	23
7.2.1.	Observación	23
7.2.1.	Grupo focal	24
7.2.3.	Técnica DELPHI	24
8.	MARCO DE REFERENCIA	26
9.	MARCO TEORICO	28
9.1.	Turismo	28
9.1.1.	Formas de turismo	28
9.1.2.	Canales de comercialización turística	30
9.2.	TIC para la gestión de agencias de viajes	30
9.2.1.	Características de las TIC	32
9.3.	Comercio electrónico	34
9.4.	Gestión Comercial	35
10.	PRESENTACION EMPRESA	39

10.1. Objetivo	39
10.2. Misión	39
10.3. Visión	40
10.4. Valores Corporativos	40
10.5. Cobertura	40
10.6. Código de Ética y Conducta Empresarial	41
10.7. Especialidades	42
10.7.1. Viajes de negocios	42
10.7.2. Tiquetes	42
10.7.3. Visas	42
10.7.4. Hoteles	42
10.7.5. Estudiantes	42
10.7.6. Luna de Miel	43
10.7.7. Excursiones	43
10.7.8. Cruceros	43
10.7.9. Otros servicios	43
10.7.10. Asesoría integral de viajes	43
10.7.11. Nuestro Compromiso	44
10.7.12. Proyecto HKM Travel Fundación	45
10.7.13. Colaboradores	45
10.7.14. Crecimiento de HKM Travel	46
11. MODELO COMERCIAL ACTUAL	47
12. PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL	52
12.1. Descripción	52
12.2. Acciones	53
12.2.1. Selección e integración de los avances tecnológicos	53
12.2.2. Impulsar la innovación	54
12.2.3. Expansión en el mercado nacional	55
12.2.4. Estrategia en el mercado online	56
12.2.5. Desarrollo de mercado	59
12.2.6. Desarrollo de servicio	60

12.2.7. Propuesta campaña receptiva comunidad libanesa-----	64
12.2.7.1. Objetivo General-----	64
12.2.7.2. Objetivos específicos-----	64
12.2.7.3. Antecedentes y oportunidad de negocio-----	65
12.2.7.4. Público objetivo-----	65
12.2.7.5. Propuesta de valor-----	65
12.2.8. Herramientas e inversiones-----	68
12.2.9. Diagnostico Externo-----	71
13. MODELO ACTUAL VS NUEVO MODELO-----	72
13.1. Recomendaciones e Impacto de la propuesta a los objetivos--	74
13.2. Proyección modelo nuevo frente a los impactos y objetivos ---	74
14. CONCLUSIONES-----	75
15. REFERENCIAS-----	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa mental modelo comercial-----	37
Figura 2. Mapa conceptual estrategia comercial HMK Travel.-----	38
Figura 3. Logo cobertura HKM Travel.-----	41
Figura 4. Mapa conceptual modelo comercial actual HKM Travel.-----	50
Figura 5. Mapa conceptual nuevo modelo comercial HKM Travel.-----	51
Figura 6. Nuevo modelo comercial HKM Travel-----	62
Figura 7. Mapa conceptual gestión y propuestas nuevo modelo comercial HKM Travel-----	63

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ciudades y destinos para comunidad libanesa-----	68
Tabla 2. Inversiones nuevo modelo comercial-----	69
Tabla 3. Proyección ingresos nuevo modelo comercial-----	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Encuesta satisfacción del cliente

Anexo II - Grupo focal

Anexo III- Método de observación

Anexo IV – Balance general HKM Travel Diciembre 31 2015

Anexo V – Estado de resultados HKM Travel Diciembre 31 2015

Anexo VI – Balance general HKM Travel Diciembre 31 2016

Anexo VII – Estado de resultados HKM Travel Diciembre 31 2016

Anexo VIII – Entrevista Consul Libanés Hassan Msulmani

GLOSARIO

B2C: es la sigla utilizada para la expresión Empresa a Cliente o a Consumidor. Por su abreviatura en inglés, Business to Consumer. Este concepto se utiliza cuando se quiere hablar de una estrategia realizada por una empresa para llegar a sus clientes o consumidores.

CANAL DE DISTRIBUCION: es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

CRM: consiste en una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación.

ESTRATEGIA: plan de acción efectivo para alcanzar las metas.

MASA CRÍTICA: La masa crítica en un negocio, consiste en el número de clientes necesarios para que el negocio se pueda sostener. Tal vez más que el número de clientes sería el número de ventas o en definitiva la cantidad de ingresos necesarios para ese sostenimiento.

MERCADOTECNIA: Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

ONLINE: estar conectado o estar haciendo uso de la red de internet

OFFLINE: no estar conectado o estar fuera de línea

TIC: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

TOP OF MIND: Es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando le preguntan por una categoría específica, se le viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas.

TURISMO: Actividad o hecho de viajar por placer. Conjunto de los medios conducentes a facilitar los viajes de turismo.

VENTA TRANSACCIONAL: La venta transaccional es un método común de ventas en el que un representante de ventas busca clientes potenciales, desarrolla una relación y luego trata de cerrar una venta. El representante de ventas se entera de lo que el cliente necesita y luego trata de darle eso

1. RESUMEN

HKM Travel es una agencia de viajes relativamente nueva que ha logrado posicionarse rápidamente en los clientes que visitan sus oficinas como una agencia importante en Barranquilla a través de sus tarifas ofrecidas y paquetes turísticos. La propuesta consiste en diseñar un nuevo modelo comercial para la compañía que busca lograr llegar a los clientes con información más precisa de acuerdo a sus necesidades, de tal manera que nos contacten para obtener más información y escoger ofertas favorables para ellos usando nuestros servicios. Al ser implementado este proyecto, permitirá mejorar su nivel de competitividad frente a las demás compañías del sector turístico que prestan servicios similares a los suyos. Adicionalmente, la empresa podrá hacer presencia más activa en internet generando nuevas ventas a través de la opción de compra de sus productos y servicios. Se recomienda una estrategia de mercadeo en la nube, un plan de promoción de sus productos receptivos en el Líbano, un plan de penetración más agresivo en el interior del país, principalmente en Bogotá, Cali y Medellín y una estructura funcional de expansión comercial considerando la apertura de nuevas oficinas, el crecimiento de personal y nuevas áreas de apoyo al plan estratégico definido por la empresa.

Palabras clave: estrategia, mercadeo, comercial, ventas, turístico.

2. INTRODUCCION

El presente proyecto obedece al diseño de una propuesta comercial elaborada específicamente para la empresa HKM Travel, buscando que su implementación mejore notablemente las condiciones de competitividad de la empresa en el entorno turístico en el cual se desempeña. Dicha propuesta incluye una serie de recomendaciones tanto a nivel operativo como gerencial, así como también una serie de pautas relacionadas directamente con la estrategia de mercadeo que la empresa deberá desarrollar para obtener mejores resultados de los que actualmente lleva.

La empresa actualmente sigue focalizada en una estrategia comercial muy pasiva en la cual, la mayoría de sus ingresos proveniente de la venta de sus servicios, se genera por una demanda natural en la cual los clientes son los encargados de contactarlos para obtener información y si la oferta les es favorable tomar esta alternativa; sin embargo, no están trabajando propositivamente en la captura y desarrollo de clientes potenciales bien sea empresas o personas naturales, por lo cual se está perdiendo de una importante oportunidad de crecimiento y posicionamiento. En el caso de las ventas por internet su estrategia es solo informativa más no transaccional y allí también hay una gran oportunidad de direccionar su negocio hacia las ventas en línea.

Las organizaciones deben ir evolucionando en la medida que el mercado lo demanda y por ello ha sido de nuestro interés ver como la empresa sigue trabajando con el mismo modelo comercial con el cual abrió sus operaciones y no ha generado cambios estratégicos de fondo en su estrategia comercial, por lo cual, buscamos ofrecer con nuestra experiencia en la industria y nuestros conocimientos académicos, el diseño de una nueva estrategia comercial construida en aspectos resilientes, estrategias claras y actualizadas, un plan de mercadeo definido, normas éticas empresariales y la aplicación de sistemas de información adecuados en inversión y alcance.

Se quiere entregarle a la empresa para su implementación y seguimiento, una estrategia comercial enmarcada en la definición de los aspectos más importantes que deben trabajar, las sugerencias de cambio, la inversión en tiempo y recursos físicos y humanos estimados y la proyección de los resultados que obtendrían al seguir las recomendaciones entregadas. Será potestad de la empresa el pasar de la teoría a la práctica sobre la información entregada, que también se sustenta en el informe actualizado del desarrollo actual del sector turístico en el país y más específicamente en la ciudad de Barranquilla, así como del desarrollo del turismo a través del Internet.

Se realizó un trabajo arduo con el fin de examinar cuales eran las problemáticas encontradas en el área de desarrollo de proyecto, para implementar una nueva idea que mejore tales condiciones. Para esto, se mostrarán diferentes puntos que explicará mejor cada parte del proceso. En el problema de investigación se examinarán la situación actual del turismo, formulando preguntas acerca del problema como tal, que llevará la realización de este proyecto.

En la justificación de este trabajo se quiere explicar para qué se debe realizar el trabajo y por qué es pertinente hacerlo, llevando a plantear los objetivos que se quieren cumplir durante este proceso, tanto general como específicos. El estado del arte de este trabajo muestra con qué cuenta esta empresa actualmente, es decir, sistemas de reservas, personal capacitado para realizar estos trabajos, campañas de publicidad, distintas formas de comunicación en el país, congresos, eventos, entre otras actividades que fortalecen la empresa y la hacen cada vez más capaz.

La metodología de este trabajo explicará que métodos y técnicas han sido pertinentes utiliza, junto a las encuestas y demás actividades realizadas que han arrojado resultados importantes para este proyecto. El marco teórico contiene distintos conceptos que son importantes para realizar este trabajo, viendo definiciones de turismo, formas de turismo, comercio, sus características y la gestión comercial.

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

En la presentación de la empresa se quiere mostrar cómo nace HKM Travel, siendo esta una agencia de viajes y turismo fundada en Barranquilla el 20 de Abril de 2014. En este se explica de acuerdo a qué necesidades se desarrolla la empresa, en qué consiste, cuáles son sus características de servicios, entre otros aspectos importantes como la misión, visión, valores corporativos, objetivos, código de ética, especialidades y modelo comercial actual, dándose a conocer la empresa como tal. Asimismo, se da a conocer el modelo de nuevo de propuesta actual que mejorará las condiciones de la empresa en su implementación y proporcionará éxito en las actividades que desarrolle. Se dará desarrollo de mercado, servicio, impulsa a la innovación, entre otros temas importantes.

Finalmente se mostrarán las relaciones y diferencias que tiene el modelo actual con el modelo nuevo de propuesta para la empresa, mostrando ventajas y desventajas, cuál sería el impacto de estas y qué recomendaciones se deben tener en cuanto estos nuevos impactos. Adicionalmente se llega a una conclusión del trabajo realizado.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

3.1. Situación actual

La empresa ha venido trabajando desde su creación, con un modelo comercial que han basado en el esquema tradicional de brindar servicios a los clientes que los buscan y que llegan a ellos bien sea por referidos, porque ven su local y entran a preguntar, o porque conocieron de la empresa a través de las pocas pautas publicitarias que hacen en medios impresos locales. El reconocimiento de la empresa no se ha dado por una campaña estratégica de mercadeo o por un esquema comercial contundente y agresivo al mercado de clientes potenciales, sino que se ha venido dando por el “voz a voz” de un cliente a otro, atendiendo sus demandas sin conocer en detalle sus reales necesidades. El problema de la empresa radica en que está perdiendo clientes y ventas por falta de oferta en nuevos servicios, no está adquiriendo un importante número de clientes nuevos para poder crecer y además no está ofreciendo nuevos canales de venta como los clientes mismos se lo han solicitado y su competencia si los ofrece.

3.2. Delimitación

La investigación se llevará a cabo para la empresa HKM Travel ubicada en la ciudad de Barranquilla Colombia y su estrategia actual implementada y ejecutada desde su creación hace 5 años. Se tomará como referencia en cuanto a cifras para el diseño de la nueva estrategia, la información financiera y contable del año 2015.

3.3. Formulación del problema

¿Cuál es la estrategia comercial más adecuada que debe implementar HKM Travel en el 2017 para posicionarse como una de las agencia de viajes más importante en Barranquilla y competitiva en Colombia?

4. JUSTIFICACION

Hemos seleccionado este proyecto, basados en la experiencia personal y laboral que poseemos, así como en la fundamentación teórico práctica adquirida en la Especialización de Gerencia Comercial y Mercado y el MBA, focalizados principalmente en resolver el problema que comercialmente afronta hoy la empresa HKM Travel respecto a su estrategia comercial, debido a que la misma no ha tenido un proceso de evolución al mismo nivel que el mercado del turismo en el cual la empresa labora, sino que por el contrario, su estrategia comercial se ha quedado rezagada, respecto a las demandas que el mercado mismo requiere para ser competitivo, como por ejemplo, introducir un modelo de venta de productos y servicios transaccional por internet, creación de estrategias dirigidas a la fidelización de clientes actuales y consecución de nuevos clientes, oferta de servicios basada en las necesidades del cliente objetivo y transformación de vendedores de tiquetes en asesores integrales a su personal de ventas de mostrador.

La empresa ha presentado un crecimiento importante desde su apertura y ha generado en este tiempo 15 empleos directos y 35 empleos indirectos, con sus cifras de ventas anuales, que en los últimos 3 años ascienden a \$1450 millones y una rentabilidad promedio del 18%, lo cual ha impactado positivamente en el crecimiento del turismo en Barranquilla, que según cifras de ANATO, tuvo ventas en los últimos 3 años, estimadas de \$3434 millones, lo cual representa un aporte del 4.65% al ingreso de la ciudad en materia turística. Una parte importante de la oferta de la empresa, está dirigida al turismo receptivo por demanda, por lo cual se pretende crear una estrategia más asertiva de oferta, con personal que conozca más la región y sus beneficios y dirigida en particular al mercado libanes por los nexos existentes entre los dueños de la agencia con este país y el potencial que ello conlleva en el desarrollo de este tipo de turismo.

El desarrollo comercial que la empresa tenga, bajo las nuevas estrategias planteadas, impulsará no solo las ventas de la agencia en

Barranquilla sino en las demás regiones del país y permitirá que exista una oferta más elaborada de productos y servicios turísticos para que el cliente final, obtenga beneficios no solo en precios accesibles, sino además en el conocimiento más detallado del producto o servicio adquirido, toda vez que la oferta buscará ir más allá de las necesidades principales del cliente con ofertas de producto adicional que complemente su demanda inicial.

En el desarrollo de este proyecto y propuesta de valor, se está involucrando la aplicación de conocimientos teóricos referentes a la resiliencia en las agencias de viajes, estrategias de mercadeo en ventas de productos y servicios online y offline, interpretación adecuada del entorno económico actual para crear un modelo comercial adecuado y la aplicación de tecnologías y sistemas de información que soporten el modelo comercial propuesto y permitan que la empresa pueda desarrollar su negocio positivamente y pueda ir creciendo con las nuevas demandas del mercado.

Es de gran convicción, que la implementación del modelo comercial propuesto y en principio dirigido a las necesidades de HKM Travel, podrá extenderse a otras agencias de viajes que fungen un modelo comercial similar para que logren obtener mejores resultados y se adaptan a un modelo económico global cambiante en donde la tecnología y el servicio son factores detonantes de diferenciación. Esto significa, que se generará un impacto social positivo al requerir personal más capacitado y preparado, con mayor conocimiento de las herramientas IT y un mejor manejo en la propuesta de servicio y atención al cliente. A su vez, en la medida que se incremente la venta del producto turístico receptivo, se está impulsando la economía de la región para que los proveedores, eleven la calidad de los productos que ofrecen ante el incremento de la demanda generada, lo cual repercutirá positivamente en el balance económico de la región.

5. OBJETIVOS

A continuación, se definen el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden cumplir como resultado de este proyecto.

5.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia comercial que se debe implementar en la empresa HKM Travel en el 2017 para posicionarse como una de las mejores y más competitivas agencias de viajes en Colombia en servicio al cliente y satisfacción de necesidades.

5.2. Objetivos específicos

1. Entender la situación actual de comercialización que presenta la agencia de viajes HKM Travel
2. Proponer una estrategia de fidelización de clientes para incrementar la venta de tiquetes aéreos y de hoteles.
3. Crear un plan estratégico de mercadeo que impulse las ventas por internet en al menos un 15% más en 2017 comparado con 2016 para HKM Travel
4. Crear una campaña de turismo receptivo específicamente dirigida a la comunidad libanesa para incrementar la venta de tiquetes aéreos y hoteles.

6. ESTADO DEL ARTE

La empresa cuenta con la oficina principal en la ciudad de Barranquilla desde el 2014; poco a poco ha venido creciendo, incrementando sus ventas y expandiendo su nombre en el territorio nacional. Actualmente la empresa cuenta con varios proveedores que emiten todas las reservas aéreas. Cuenta con más de 500 convenios empresariales, más de 1000 hoteles en contactos por las preferencias de sus clientes.

La empresa posee un sistema de reservas que localiza cualquier hotel en el mundo, destinos internacionales como nacionales y asesorías de todo tipo para cualquier servicio en la cual la agencia de viaje pueda servir o ayudar. Posee convenios con empresas, personas naturales, otras agencias y hoteles, con el fin de realizar negocios, cobrar comisiones y demás para afianzar el crecimiento e incrementar su productividad.

Actualmente ya hace parte de ANATO que es la asociación colombiana de agencias de viajes y turismo y que tiene como objetivo desarrollar la actividad turística en Colombia, además de representar y defender los intereses de las diferentes agencias de viajes y turismo ante las autoridades colombianas.

HKM Travel cuenta actualmente con un sistema de reservas, personal capacitado, varias campañas de publicidad, distintas formas de comunicación alrededor del país, presencia en eventos nacionales, patrocinadores en varias ferias, congresos, eventos y excelentes clientes empresariales.

La organización renovó la oficina central el año pasado creando dos puestos de trabajos más, incentivando el empleo y el crecimiento de la organización. Hace falta un proyecto de expansión por varias ciudades del país, innovar más el modelo comercial de la empresa para incrementar ventas, campañas masivas de publicidad, gestionar mejor los procesos de base datos y clientes. Es indispensable crear una agenda y perfeccionar el call center de la agencia para dar respuestas rápidas, re diseñar su sitio web y mejorar manejo de redes sociales, por cuanto es necesario atraer más clientes para incrementar ventas y seguir con las inversiones futuras y expansión de la marca.

7. DISEÑO METODOLOGICO

Para el desarrollo de este trabajo, hemos determinado trabajar un tipo de investigación exploratoria que consiste en dar una visión general que se desea explorar y reconocer, con el fin de formular hipótesis de mejoramiento y poder emprender un trabajo más profundo, como lo que se quiere desarrollar en este trabajo.

Asimismo, se quiere desarrollar un tipo de investigación descriptiva haciendo un estudio de carácter diagnóstico de la situación actual de la empresa aplicando el modelo comercial que han implementado desde su creación.

Por otra parte, se considera que se debe implementar en este trabajo el enfoque cualitativo ya que se encarga del estudio investigativo por medio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y por medio de observaciones como se mostrará más adelante.

Para lograr los objetivos propuestos, hemos determinado cuatro fases en la metodología de trabajo:

- Aplicación técnicas investigación de mercado
- Análisis de la información recolectada e investigada
- Propuesta redefinición estrategia comercial
- Proyección de resultados

7.1. Aspectos técnicos de la investigación

Nombre del grupo focal: grupo focal de investigación.

Autores del grupo focal: Wilson Pardo.

Día en que se realiza el grupo focal: sábado después de la semana de observación.

A quienes se les hace el grupo focal: Miembros de la agencia.

Objetivos: conocer la percepción de los trabajadores con respecto al trabajo realizado y los resultados obtenidos y las respuestas dadas por los clientes.

Nombre de la técnica: técnica DELPHI.

Autores de la técnica: Wilson Pardo.

Día en que se realiza la técnica: último miércoles de la semana laboral.

A quienes se les hace la técnica: Trabajadores que conocen a la perfección el proyecto de la empresa.

Objetivos: conocer las opiniones e ideas acerca de este proyecto.

7.2. Técnicas utilizadas

7.2.1. Observación

Trabajamos con esta técnica aplicada en sitio en la sede principal de la agencia de viajes donde observamos durante 1 semana laboral corriente (lunes a viernes de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.) el flujo de trabajo de las asesoras comerciales respecto a su labor con el cliente o prospecto, para evaluar el método de aproximación comercial utilizado y la respuesta del cliente o prospecto. (Ver Anexo II – Encuesta Satisfacción Cliente). Los aspectos principales que se analizaron fueron:

- Actitud asesor comercial frente al cliente/prospecto
- Capacidad de respuesta y asertividad del asesor
- Percepción del cliente frente a la asesoría
- Tiempo de duración de la asesoría

Como bien lo señala Sampieri, Collado, & Baptista (1991), la investigación no experimental que ha sido la usada en este proyecto, es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y por medio de la cual observamos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

7.2.2. Grupo focal

Se realizó este trabajo con los miembros de la agencia en una única sesión el último día de trabajo laboral (sábado) después de la semana de observación. La finalidad era obtener su percepción respecto a su trabajo realizado vs los resultados obtenidos, las respuestas dadas por los clientes y peatones a las preguntas hechas y finalmente escuchar de ellos su percepción acerca del modelo comercial actual y su ideal. (Ver Anexo II – Focus Group)

De acuerdo a lo considerado por Mella (2000), los “Focus Groups” o grupos focales, como técnica de investigación y recolección de datos cualitativa, son grupos de discusión colectiva ya que utilizan la discusión grupal como la forma de generar los datos y se planifica en base a tres elementos fundamentales: exploración y descubrimiento, contexto y profundidad e interpretación.

7.2.3. Técnica DELPHI

Esta técnica es un método de estructuración de un proceso de comunicación verbal que resulta ser efectivo al momento de tratar un problema complejo. El objetivo de este es lograr un consenso entre las opiniones de un grupo de expertos acerca del tema que se va a consultar. Esta también es considerada una de las técnicas de la investigación exploratoria. Su principal característica es que esta debe ser anónima para que estas personas puedan expresar libremente las opiniones e ideas que tengan acerca del problema a resolver.

De acuerdo a esto, se realizó esta técnica con los trabajadores que conocen más el proyecto de esta empresa y de acuerdo a esto, anónimamente pudieron dar sus opiniones para recolectar información que sea necesaria para poder resolver los objetivos planteados y llevar a cabo este proyecto. Esta técnica se realizó el miércoles de la última semana laboral.

Además de esto tuvimos la oportunidad de conocer Y visitar al señor Consul Hassan Msulmani, en donde decidimos conocerlo y visitar la embajada en la

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

ciudad de Bogotá. De esta manera escuchamos las opiniones que nos dan un marco amplio para la prestación de servicios de los libaneses y demás árabes a nuestro país. Esta cultura nos permite ser mas solidarios y llevar a cabo alcanzar los objetivos planteados anteriormente visualizando un mejor enfoque de las situaciones que se pueden manejar del turismo receptivo.

Usando la técnica DELPHI exploramos más aún el mercado libanés conociendo más la forma de realizar una estrategia profunda y directa para que los futuros usuarios adquieran los servicios de manera seguida y precisa generando ventas y productividad a la empresa HKMTRAVEL que cumple con los estandares de calidad perteneciendo al sector turismo.

Seleccionar clientes actuales , empleadores y personas que saben del sector turismo para realizarle unas preguntas y que ellos nos comuniquen sus futuras predicciones es una manera de proceder a visualizar más el mercado, ya que de esta manera podemos hacer un juicio intuitivo de cómo se puede alcanzar los objetivos generado por un grupo de expertos y clientes potenciales de la empresa.

De esta manera es vital que se planteen encuestas anónimas, entrevistas puntuales a expertos como la del Consul Libanés (Ver anexo VIII), con el fin de desarrollar más a fondo el desarrollo futuro de HKMTRAVEL potencializando el turismo receptivo teniendo cuidado en la elaboración de cuestionarios, cuantificando y redactando las opiniones más validas para que se puedan utilizar analizando la situación actual de la empresa.

8. MARCO DE REFERENCIA

El sector del Turismo es uno de los más productivos a nivel global. América Latina representa una de las regiones de mayor aumento de viajeros, con una expectativa de crecimiento del total de los viajes aéreos más rápida que el promedio mundial en los próximos 20 años (López 2013). HKM Travel está localizada en el departamento del Atlántico actualmente, específicamente en la ciudad de Barranquilla, que es donde se encuentra la mayoría de clientes o viajeros de la empresa. Según Alvarado (2013), Barranquilla posee una población de 1.872.326 habitantes, que corresponden al 82 % de la población del departamento. La empresa abrió sus puertas hace dos años en la costa caribe y posee clientes actualmente en todo el territorio nacional. Su mercado empezó en la ciudad de Barranquilla con sus familiares, amigos, conocidos, empresas y población árabe que viven en esta parte del país. De acuerdo con Espinosa (2014), la segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes, para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, pictográficas y de conducta (Espinosa 2014). HKM Travel clasifico a sus clientes de manera inteligente, para poder ofrecer sus servicios con el fin desarrollarse en su mercado actual y expandirse para conseguir otros clientes. De esta manera, es importante que la empresa maneje muy bien la zona geográfica en la que se originó, para luego entrar a otros mercados de manera presencial. Es el caso de la nueva sucursal en la capital del país, como la mayoría de empresas están situadas allí, es de carácter urgente estabilizarnos en esta ciudad con el fin de satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y así mantenernos estables y buscar un posicionamiento fuerte, teniendo en cuenta la imagen de la organización.

HKM Travel debe estar preparado a ingresar a su mercado natural y competitivo, el cual es definido como el conjunto de todos los clientes reales y

potenciales de un producto; en consecuencia, cuando hablamos de mercado no nos referimos al local físico donde se comercializan los productos, sino a las personas que actúan en ese ambiente (Kotler 2014). Para la organización es muy importante el posicionamiento para incrementar la productividad, el cual consiste en tres etapas: Identificación de una serie de ventajas competitivas posibles sobre las cuales es posible construir una posición, selección de las ventajas más adecuadas y una comunicación y distribución eficaces en el mercado de la posición elegida. (Ries 2014).

De acuerdo con Ries (2014), una compañía se distingue de las competidoras con un paquete de sus ventajas competitivas. Obtiene una ventaja competitiva ofreciendo a los consumidores precios más bajos que sus competidores o proporcionando más beneficios que justifiquen los precios más elevados. HKM Travel debe superar a sus competidores manteniendo precios y costos bajos y ofreciendo mejores condiciones a sus clientes, tiene que comparar sus precios y productos con los de sus competidores y buscar mejoras posibles.

Es importante resaltar que la mercadotecnia deberá centrarse en atributos únicos del producto que conviertan lo complejo en algo fácil de comprender mediante palabras sencillas, sin olvidar el gran apoyo que se requiere de las estrategias derivadas de la mezcla de mercadotecnia. Sobre este punto, Romero (2015) señala que para competir a través del posicionamiento, existen tres alternativas estratégicas: fortalecer la posición actual en la mente del consumidor, apoderarse de la posición desocupada y reposicionar a la competencia. Según Núñez (2015), un 75% de los viajeros planifica de forma online sus vacaciones, convirtiéndose en verdaderos investigadores que evalúan y deciden con base a la información que reciben de internet y que apoyan con las recomendaciones de amigos y familiares. Las empresas del sector turístico se han visto en la encrucijada de adentrarse en la comercialización online y tratar de competir con los mismos que llenan sus hoteles, pero claro, estos son mucho más grandes, mucho más poderosos, mejores vendedores y maestros de la fidelización (Núñez 2015).

9. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, existen diversas teorías que abarcan las concepciones sobre el turismo, la tecnología y la manera en que estos pueden desarrollarse para crear estrategias de gestión comercial, llevadas a cabo desde mucho tiempo atrás y que hoy en día siguen vigentes al momento de realizar proyectos e investigaciones. A continuación, se exponen y detallan las teorías más relevantes, que servirán como base para el tratamiento de la presente propuesta:

9.1. Turismo

La Organización Mundial del Turismo OTM (de acuerdo con lo citado en Sancho & Buhalis, 1998), comprende el turismo como “todas esas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (p.46).

Lo anterior permite afirmar, que este abarca de manera directa a todo lo relacionado con los viajes y la forma en que las personas pretenden satisfacer sus necesidades de diversión, negocios y demás. Asimismo, se observa que las sitúa como actividades realizadas “fuera de su entorno habitual”, lo que quiere decir que tienen lugar en los diversos sitios establecidos a nivel mundial, distintos al medio en el que se desenvuelven normalmente.

En lo que concierne a este último aspecto, resulta importante mencionar que existen diversas distinciones acerca del turismo y éstas varían en relación a la forma en que los viajeros y/o visitantes se desplazan, es decir, salen de su “entorno habitual”.

9.1.1. Formas de turismo

Teniendo en cuenta una publicación establecida por las Naciones Unidas y la OMT (2008) plasmadas en el documento “Cuenta Satélite de Turismo:

Recomendaciones sobre el marco conceptual”, se mencionan los diversos tipos de turismo:

- Turismo Interno: actividades realizadas por los visitantes residentes en el país de referencia como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor. Dicho en otras palabras, consiste en las actividades que se realizan fuera de sus entornos habituales pero realizados en su país de origen, por un período menor a un año y cuyo propósito principal no sea el percibir una remuneración en el lugar visitado, cambiar de residencia o buscar trabajo, entre otros.
- Turismo Receptivo: actividades realizadas por visitantes de otras naciones que se desplazan a un país en su calidad de no residentes, por un período menor a un año por cualquier motivo, excepto para obtener una remuneración en el lugar visitado, cambiar de residencia, buscar trabajo, inmigrantes, entre otros. El turismo receptivo es en la mayoría de casos el causante de los más altos ingresos en cuanto a todo lo que llega a abarcar el turismo en sí mismo. Los turistas del extranjero suelen ser mucho más propensos a realizar gastos amplios con tal de mantener una experiencia de viaje satisfactoria; así mismo, suelen adquirir mayores recuerdos que un poblador local del lugar visitado.
- Turismo Emisivo o de Salida: actividades realizadas por visitantes residentes que se desplazan a otros países, por un tiempo inferior a 12 meses por cualquier motivo, excepto para obtener una remuneración en el lugar de destino, cambiar de residencia, buscar trabajo, etc.

Una vez analizados los distintos tipos de turismo, es importante mencionar que existen ciertos canales de comercialización turísticos que se adaptan a este tipo de variables y que permiten realizar las actividades de los viajeros a través de planes, paquetes y ofertas de manera fácil, agradable y cómoda.

9.1.2. Canales de comercialización turística

Sancho & Buhalis (1998) aseguran que las agencias de viajes son el canal más clásico de comercialización turística y además, las conceptualizan como empresas de servicios, cuya función principal consiste en la intermediación, “derivándose de ésta otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo y la elaboración de sus propios productos” (p 149-150).

En este sentido, se puede decir que las agencias constituyen una herramienta de gestión turística y comercial importante a nivel mundial y por ende, canalizan directamente el desplazamiento individual y masivo.

Resulta importante entonces, identificar diversas estrategias comerciales, turísticas y tecnológicas que permitan desenvolver a este tipo de empresas mejor en el mercado, consolidando un plan de marketing eficaz y asegurando su posicionamiento. Para ello, será importante conocer teorías y conceptos asociados a estas variables, los cuales se presentaran en el desarrollo de los siguientes apartados.

9.2. TIC para la gestión de agencias de viajes

Sin duda alguna, la tecnología de la información representa un elemento fundamental a la hora de planear y organizar un viaje, desde la comodidad del hogar, a sólo unos clics de distancia. Por tal motivo, resulta importante que las empresas de turismo se interesen por implementar este tipo de herramientas y por crear estrategias de gestión comercial que vayan encaminadas a la consolidación de un mercado específico y al desarrollo del comercio electrónico, como instrumento TIC elemental de toda compañía que gestiona gran parte de sus actividades a través del internet.

Hoy en día, las tecnologías de comunicación, tienen implicaciones positivas a nivel empresarial, en la medida en que estas incrementan la productividad, fortalecen las acciones laborales, reflejan una organización fuerte, sólida, y en

crecimiento que es lo que se busca en este mercado competitivo (Martelo & Rodríguez, 2015). Rosana de Pablo (como se citó en Cámpora, 2013) define las TIC como "un sistema integrado de equipamiento en red y software que permiten un efectivo procesamiento de datos y facilita la comunicación de la empresa" (p.12).

Queda claro entonces, que las tecnologías de la información representan una de las estrategias que más impacto generan al turismo y que han cambiado todas las formas de comercio, creando ventajas competitivas y fortaleciendo la comunicación y la accesibilidad de la información en cualquier compañía.

Dado todo este contexto, Caro, Vela & Leyva (2010) indican que las TIC, han contribuido al crecimiento masivo del turismo y al aumento del volumen de la oferta y la demanda del mismo, convirtiéndose así en uno de los elementos clave de la industria turística actual, ya que son el instrumento para la comercialización, la distribución y las funciones de ajuste de las empresas turísticas, a la vez que a los consumidores les permite optimizar el valor de su recurso económico y tiempo cuando hacen turismo y viajan (p.5).

Tanto para las agencias de viajes tradicionales como para las online, el consumo del recurso de tecnología, una vez alcanzada la masa crítica y el dimensionamiento adecuado, no crece correlacionadamente con los ingresos. Entendido en términos analógicos de potencia instalada, el mínimo consumo de este recurso permite gestionar un rango de ingresos muy grande hasta tener que incurrir en la siguiente gran inversión para redimensionar la capacidad.

Donde encontramos sensibles diferencias, es en cómo se articula la citada inversión en marketing y la efectividad de la misma, sin entrar a valorar el mayor conocimiento que caracteriza generalmente a las agencias online de las plataformas de Marketing online y que se adaptan a los nuevos hábitos de los consumidores en las fases de inspiración, búsqueda, compra, disfrute y compartición del viaje.

9.2.1. Características de las TIC

De acuerdo con Cabero (1998), las características más representativas de las TIC son:

- Inmaterialidad: puede ser llevada de forma transparente e instantánea a lugares lejanos.
- Interactividad: gracias al intercambio de información entre el usuario y el ordenador.
- Interconexión: creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías. Por ejemplo, la telemática es la interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación, propiciando con ello, nuevos recursos como el correo electrónico, los IRC, etc.
- Instantaneidad: uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.
- Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido: los avances han ido encaminados a conseguir transmisiones multimedia de gran calidad, lo cual ha sido facilitado por el proceso de digitalización.
- Digitalización: su objetivo es que la información de distinto tipo pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato único universal.
- Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos: el uso de diferentes aplicaciones de la TIC presenta una influencia sobre los procesos mentales que realizan los usuarios para la adquisición de conocimientos, más que sobre los propios conocimientos adquiridos.
- Penetración en todos los sectores (culturales, económicos, educativos, industriales...): el impacto de las TIC no se refleja únicamente en un individuo, grupo, sector o país, sino que, se extiende al conjunto de las sociedades del planeta.
- Innovación: las TIC están produciendo una innovación y cambio constante en todos los ámbitos sociales.

- Tendencia hacia automatización: la propia complejidad empuja a la aparición de diferentes posibilidades y herramientas que permiten un manejo automático de la información en diversas actividades personales, profesionales y sociales.
- Diversidad. La utilidad de las tecnologías puede ser muy diversa, desde la mera comunicación entre personas, hasta el proceso de la información para crear informaciones nuevas.

Todas estas características representan una ventaja competitiva para las compañías actuales, que vean en las herramientas tecnológicas la posibilidad de establecer nuevas formas de comunicación y a su vez, permitan desarrollar un sin número de capacidades relacionadas con su estrategia comercial.

En contraste con lo anterior, Cano & Baena (2013) realizan un estudio acerca de los factores que de una u otra forma inciden en la no implementación de las TIC en las empresas, y al respecto mencionan que una de las principales desventajas, consiste en que muchos casos, estas no se toman tiempo estableciendo cuál es el mejor modelo para direccionar de manera efectiva muchos de sus procesos internos.

No obstante, es fundamental que todas las organizaciones que dependan de una estrategia comercial asociada al internet y a la implementación de herramientas tecnológicas, comprendan la necesidad de identificar las TIC adecuadas para la puesta en marcha de sus operaciones.

Berné (2013) nos afirma, que la industria turística, se ha caracterizado por ser pionera en la aplicación de diversas formas de TIC y por prestar apoyo a los agentes implicados a través del desarrollo de multimedia, tecnologías de la información y sistemas informáticos. Con ello, en los años noventa, se produce una revolución de la comunicación entre las empresas del sector turístico y los consumidores.

Desde entonces, la industria turística se ha aprovechado de la mayor utilidad y eficiencia de un sistema de distribución de productos y servicios que proporciona una mayor accesibilidad a la oferta y a la demanda, así como facilidades para la aparición de nuevos canales de distribución. Si bien, esta circunstancia revela simplemente la idoneidad de la aplicación de las TIC al

negocio turístico. En este entorno, las TIC se han hecho imprescindibles en el proceso empresarial para las empresas que quieran ganar en competitividad en un mercado cada vez más globalizado, como es el turístico.

9.3. Comercio electrónico

En primer lugar, es importante resaltar que, según Del Águila (2001), el comercio electrónico constituye “el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones” (p.41), entendiéndose entonces como todo tipo de negocio o intercambio de información utilizada por cualquier tecnología de la información y las comunicaciones.

En lo que a comercio electrónico se refiere, se puede decir que el turismo, se ha convertido en una de las actividades económicas con mayor éxito en la Internet. Según lo establecido por Caro, Vela & Leyva (2010), en los últimos años “se ha incrementado exponencialmente el número de usuarios que utilizan la Web en el mundo para realizar la compra de servicios turísticos como boletos de avión o servicios de hospedaje; en tanto que el comercio entre empresas, es la forma que más se utiliza en el sector turismo para llevar a cabo operaciones comerciales de forma electrónico” (p.3).

Por tal motivo, este tipo de turismo electrónico, por decirlo así, representa una actividad económica necesaria para el funcionamiento de cualquier empresa del sector, y se evidencia en una gran oportunidad de direccionar cualquier tipo de negocio hacia las ventas en línea, generando mayor rentabilidad y fortaleciendo su estrategia de mercadeo a través de herramientas informáticas.

Sin embargo, como todo instrumento tecnológico, este presenta una serie de obstáculos que discrepan de una u otra manera los beneficios que trae la implementación de esta estrategia comercial. Al respecto, Rubio & Escolano (2001) destacan:

- Usabilidad: de las nuevas tecnologías, lo que puede provocar el rechazo al uso por parte de algunas personas.

- Gran cantidad de información presente en Internet: lo que a pesar de parecer una ventaja obvia, también dificulta la comparación de ofertas por parte del consumidor, dificultando la toma de decisiones.
- Dificultad de evaluar la fiabilidad de vendedor (y del comprador) en una relación electrónica, así como la desconfianza del consumidor sobre las transacciones y los medios de pago.
- Mayores costes: en material informático, sistemas de seguridad y en conexión (p.17).

A pesar de las desventajas acerca del uso del comercio electrónico plasmadas, es importante resaltar que estas estrategias permiten indudablemente la facilitación de procesos de adquisición de planes y servicios, y que a medida que pasa el tiempo, es importante que no solo los consumidores, sino también los oferentes se interesen por estar a la vanguardia de la tecnología y por generar estrategias de marketing a través de canales de comercialización de fácil acceso, como lo es el internet.

9.4. Gestión Comercial

La gestión comercial de las agencias de viajes van asociadas a una serie de estrategias que encaminen a la compañía a la consolidación de sus servicios en el mercado y a la obtención de mayor rentabilidad. Por ende, es importante que los directivos elaboren planes de acción eficientes que contribuyan al mejoramiento de los procesos y se encaminen hacia la persecución de objetivos.

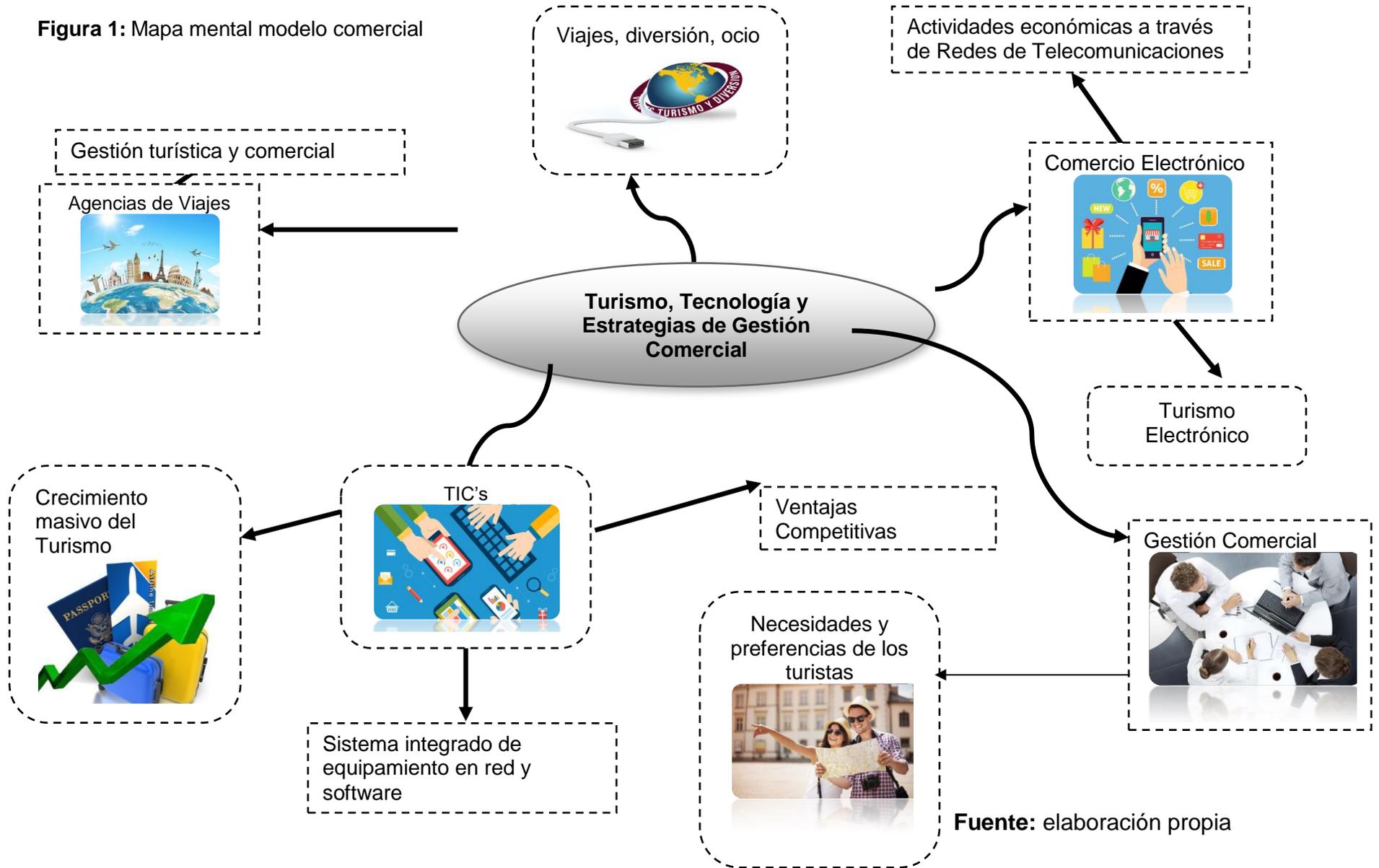
Los profesionales de marketing de las empresas turísticas, deben capacitarse para clarificar y gestionar de una manera diferenciada los aspectos tangibles e intangibles de los productos turísticos, en función de las necesidades y preferencias de los turistas que componen el segmento de clientes reales y potenciales, de los objetivos y circunstancias de la empresa y de las gestiones que en el ámbito del producto lleva a cabo la competencia (Martínez, 2010).

Cuando se ha de tomar una decisión, el cerebro analiza en menos de 3 segundos las experiencias vividas, intereses, valores de la empresa, reputación, provocando en el organismo reacciones somáticas que se traducen en un estado emocional.

Por otro lado, conviene destacar la necesidad, cada vez mayor, que sienten los consumidores de llenar la experiencia de compra de emociones, de convertirla en algo más que una transacción. De hacer de ella una experiencia que merezca la pena compartir (Solís 2014).

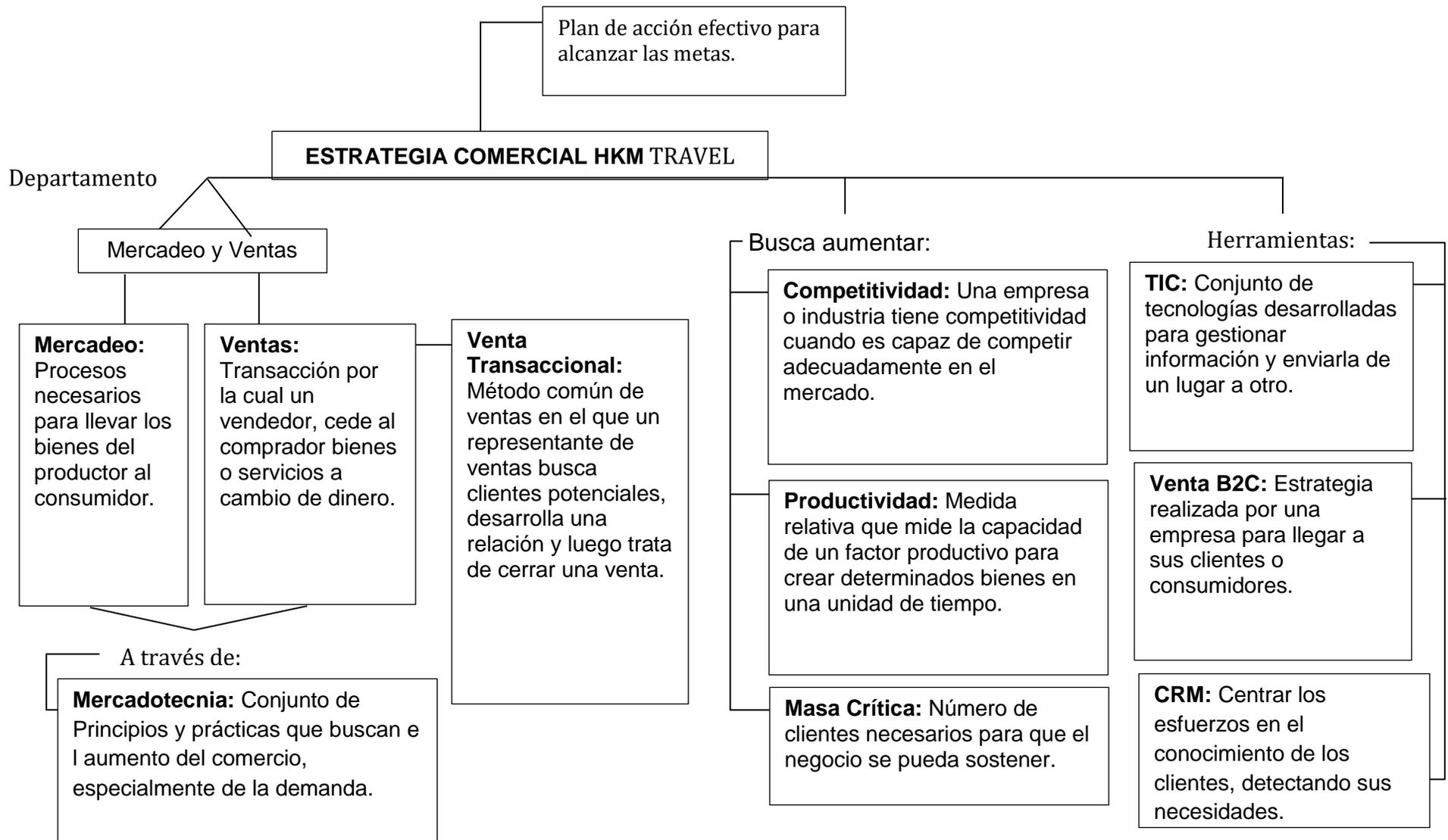
PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

Figura 1: Mapa mental modelo comercial



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Mapa conceptual estrategia comercial HMK Travel.



10. PRESENTACIÓN DE EMPRESA

HKM Travel es una agencia de viajes y turismo fundada en Barranquilla el 20 de abril de 2014. Esta idea de negocio nace bajo el firme propósito de satisfacer las necesidades a nivel turístico de la zona norte de Colombia y de esta manera promover el turismo en todo el territorio nacional, ya que HKM Travel trabaja con una red de empresas que operan en los sectores de viajes y turismo, seguros, además de ofrecer asistencia médica y tecnología, con el fin de mostrarse como una empresa líder en el sector de servicios. En la medida en que las necesidades de los viajeros se fueron desarrollando y apareciendo, se fueron diseñando paquetes de servicios y distintos convenios corporativos para ofrecer los mejores servicios y que los clientes consideren excelente y necesario el trabajo de esta empresa. Esta empresa generará un gran impacto por el hecho de contar con un personal capacitado en resolver cualquier tipo de inquietudes y desarrollar todo tipo de ideas de paquetes de viajes, además de tener la posibilidad de solucionar todo tipo de problemas presentados, por lo cual será calificado como una agencia de viajes excelente en sus servicios brindados. En la Figura 1 podemos ver una explicación gráfica de su modelo comercial actual y en la Figura 2 un mapa conceptual detallando dicha estrategia.

10.1. Objetivo

Buscar la satisfacción completa del cliente en todos los servicios turísticos requeridos que ofrece la empresa.

10.2. Misión

Promover el turismo receptivo en Colombia y servicios de viaje en general, ofreciendo a sus clientes calidad, seguridad, confianza en los servicios de turismo, un plan de pagos hecho a la medida mediante convenios corporativos para los

viajes, convenciones y eventos entregados, satisfaciendo sus necesidades, soportados en un equipo humano, integral y profesional y en el mejoramiento continuo en la calidad de los procesos.

10.3. Visión

Estar en el año 2022 como una de las 10 más prestigiosas empresas de viajes, turismo y servicios de terceros y en turismo receptivo en Barranquilla. Esto será posible por medio de la innovación tecnológica y mejoramiento continuo, sostenibilidad económica, social y ambiental y ejecución de estrategias dirigidas a conocer nuestros clientes y ofrecerles servicios a su medida.

10.4. Valores Corporativos

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Amabilidad y buen servicio
- ✓ Ética y Respeto

10.5. Cobertura

La organización realiza ventas y ofrece servicios en cualquier punto o rincón del país. La oficina principal está ubicada en la ciudad de Barranquilla y cuenta con 6 empleados actualmente. Se abrirá una oficina en la ciudad de Bogotá a finales del año 2016; la empresa invirtió en el centro comercial Boulevard de Envigado para la apertura de una nueva sede en la ciudad de Medellín en el próximo año. Comercialmente estamos en capacidad de cubrir cualquier demanda turística en el mundo como se puede ver en la Figura 3.

Figura 3. Logo cobertura HKM Travel.



Fuente: HKM Travel SAS

10.6. Código de Ética y Conducta Empresarial

En el código de ética y conducta de HKM Travel se describen los valores, prácticas que orientan de distintas maneras la ética empresarial que deben mantener los socios y colaboradores de la organización en todo momento. Este código se basa en que es responsabilidad de todo el grupo empresarial, actuar con honestidad y no realizar actos indebidos que pongan en peligro la mala imagen de la empresa. Estos códigos detallados son:

- La equidad a la hora de brindar o prestar un servicio turístico a los clientes.
- Un comportamiento ético y honesto en todo momento, desde las practicas internas en la empresa hasta el servicio postventa de los clientes.
- Imagen corporativa llena de principios y valores corporativos.
- El respeto y el buen trato hacia todas las personas que de alguna manera estén conectadas con la organización.
- Cumplimiento de normas, leyes, registros y demás procesos legales que una agencia de viaje debe cumplir en Colombia.

10.7. Especialidades

10.7.1. Viajes de negocios

Nuestro compromiso es ofrecer un programa de viaje de negocios más innovador y profesional de acuerdo a los requisitos y presupuesto económico que se adapte a las empresas tanto como a las personas. Disponemos de un sistema de reservas de 24 horas al día para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Se presta un servicio de alta calidad con el fin de satisfacer y estar pendiente de los detalles mínimos.

10.7.2. Tiquetes

Conexión al mundo entero con nuestro sistema de reservas.

10.7.3. Visas

Asesoría en visas de acuerdo al destino o lugar al que se quiere llegar.

10.7.4. Hoteles

Ofrecemos más de 15.000 hoteles exclusivos con tarifas y preferencia en todo el mundo. Nuestros contactos y sistemas buscan su hotel indicado o recomendado por el menor precio posible.

10.7.5. Estudiantes

Los intercambios estudiantiles, aprender un idioma en el extranjero o trabajar fuera del país, son la manera más rápida de mejorar los idiomas, conocer nuevas culturas y los estudiantes gustan de estos programas. EF (Educación First) es un aliado estratégico que HKM Travel posee para garantizar todos los servicios y los

excelentes precios para bien intangible deseado por los clientes.

10.7.6. Luna de Miel

Para celebrar ese momento tan especial para una pareja, puedes programar una inolvidable y romántica luna de miel, para vivir una memorable experiencia. Es uno de nuestros servicios estrella.

10.7.7. Excursiones

Si te encanta el riesgo y la aventura, tenemos para ti las mejores excursiones con una variedad de actividades: caminatas; montañismo; parapente; rafting; kayak y muchas otras más que te darán tranquilidad y adrenalina absoluta.

10.7.8. Cruceros

Los cruceros son denominados hoteles flotantes que ofrecen todas las facilidades que tiene un hotel en tierra, como alojamiento, comida, bebidas, servicio médico, y diversos entretenimientos: bares, piscina, teatro, gimnasio, actividad deportiva, show nocturno.

10.7.9. Otros servicios

HKM Travel con su red de socios, empresas, y convenios corporativos, ofrece también una red para alquiler de autos en todo el mundo, seguros y asistencias médicas internacionales, servicios de transporte de aeropuertos, parques nacionales, eventos, congresos, actividades de recreación, cultura y muchos más.

10.7.10. Asesoría integral de viajes:

Dentro de nuestros servicios integrales para el viajero podemos resaltar los más relevantes en nuestra labor:

- Análisis del presupuesto y planificación de viajes.
- Asesoría en políticas de viajes.
- Manejo o revisión de políticas actuales con el fin de minimizar costos.
- Creación y actualización de perfil viajero.
- Administración de la información de acuerdo a políticas de seguridad del cliente.
- Administración y optimización de recursos en convenios corporativos con los proveedores como como aerolíneas, cadenas hoteleras y compañías de alquiler de vehículo.
- Control de programa viajero frecuente.
- Informes corporativos y de ahorros presentados vía internet o en un archivo.
- Revisión y ajuste de presupuesto y su cumplimiento.

10.7.11. Nuestro Compromiso

HKM Travel debe asesorar de una manera estratégica a todos los clientes y posicionarse con su red de contactos para estar siempre al día con los controles y el desarrollo de la organización en 4 áreas fundamentales:

- **Programa de viajes:** Se busca siempre el mejor precio y la mejor opción con todos los proveedores. Se manejan técnicas de negociación e iniciativas de mejora para los procesos y reservas.
- **Consultorías:** Reportes constantes de los servicios prestados, relación con nuestra red de contactos.
- **Análisis organizacional:** Evaluar objetivos, metas y oportunidades negocios.
- **Desempeño:** Manejo de información, ahorro en tiempo y dinero.

10.7.12. Proyecto HKM Travel Fundación

Se tiene programado este año 2016 abrir una fundación con niños de cáncer en la ciudad de Barranquilla con el fin de ayudar y promover el ámbito de responsabilidad social empresarial en la costa caribe. De esta manera, se ayudaran a familias de bajos recursos económicos con los medicamentos, tratamientos, incentivos y cuidados médicos, para que el proceso de recuperación o apoyo en la enfermedad sea más fácil de llevar para las familias.

El equipo HKM Travel Foundation se compromete con buscar recursos e incentivar este tipo de actividades sociales que nos representa como una organización que se preocupa por las necesidades de la sociedad. De esta manera, se ayudaran a niños de 0 a 10 años teniendo en cuenta sus requerimientos actuales y así convertirnos en un apoyo importante para que puedan combatir esta enfermedad.

10.7.13. Colaboradores

HKM Travel reconoce siempre el desempeño de los empleados que laboran en la organización; de esta manera se cumplen las normas establecidas por las leyes internacionales, nacionales, respetando siempre los contratos o acuerdos establecidos con cada uno de ellos. Nuestros colaboradores cuentan con una remuneración justa, condiciones laborales excelentes en la cual se pueden desenvolver de la mejor manera cumpliendo sus tareas o funciones asignadas en su momento. Constantemente se les están brindando programas de capacitación en los procesos de la empresa, servicio al cliente y oferta turística para que sean más integrales en el momento de ofrecer un producto o servicio que el cliente demande. También se les ofrece viajes de familiarización a ciertos destinos para hablar con mayor propiedad de los mismos.

10.7.14. Crecimiento de HKM Travel

Gracias al mercado que hay en la ciudad de Barranquilla, la empresa poco a poco fue creciendo con el objetivo de atraer más clientes y hacer presencia en todo el territorio nacional. La organización actualmente está a punto de abrir sus puertas en la capital del país con el fin de satisfacer esa necesidad que las empresas y personas necesitan para todo el tema de viajes.

Las inversiones y el crecimiento de la empresa han sido muy rápidas. En el 2015, las ventas crecieron más del 100% en comparación con el año de apertura, lo cual es un punto significativo y competitivo en el mercado presente. Existen convenios con empresas de todo el sector turístico como hoteles fuera y dentro de Colombia, agencias de viajes, seguros, transportes, aerolíneas y demás con el fin de satisfacer la demanda total de los servicios solicitados por todos los clientes en cualquier parte del país.

Inversiones en publicidad con modelos nacionales e internacionales, han sido éxito que han ayudado a impulsar la posición de la marca en el país; inversiones en hoteles con el fin de tener activos presentes han hecho que la empresa con el paso de los tiempos crezca mucho más, generando más empleo, siendo más competitiva y siempre estando en contacto mucho más cercano con cada uno de sus clientes.

11. MODELO COMERCIAL ACTUAL

Actualmente la organización posee su sede principal en la ciudad de Barranquilla atendiendo los servicios y necesidades de los clientes que día a día se presentan en el establecimiento físico en la cual opera los servicios prestados. Las empresas y personas naturales, los adquieren con el fin de tener un excelente servicio con calidad, puntualidad y por supuesto un precio accesible al mercado.

El modelo de negocio actual de HKM Travel (Ver Figura 4) se basa en la venta de todo producto turístico a un mercado objetivo que es la comunidad árabe en Colombia, empresas que tienen la necesidad de conseguir servicios turísticos para cualquier ocasión y personas naturales que quieran viajar. Las cotizaciones actualmente se realizan vía email, telefónicamente y de manera personal.

La empresa cuenta con colaboradores capaces de atender cualquier tipo de solicitud y la empresa tienen servicio de 24 horas para atender al cliente. Existe una página web, comunicación e información por las principales redes sociales y grandes alianzas con empresas turísticas, aerolíneas y demás. Para la organizaciones indispensable ser creativos e innovar cada día con el fin de atraer y fidelizar más clientes.

La compañía ha realizado campañas publicitarias en Colombia con artistas del sector de entretenimiento con el fin de impulsar ventas a nivel nacional y llamar la atención de los consumidores, San Andrés Islas ha sido una ciudad imponente para las campañas; diseñadores y empresas de turismo nos han ayudado a crecer con el fin de satisfacer y hacer de HKM Travel, una marca fuerte en el mercado colombiano en la sección de viajes. El modelo de negocio también se basa en los estatutos y leyes que rige el ministerio de turismo del país; la empresa hace parte de ANATO que es la asociación más grande de agencias de viajes de Colombia y que colabora con los nuevos procesos de la organización, normas e innovaciones que salen día a día en este importante sector que está impulsando la economía del país.

El modelo de negocio de HKM Travel da a conocer que cualquier PYME puede convertirse en un potencial tecnológico y económico, reteniendo a sus

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

clientes mediante un servicio de alta calidad, incorporando sistemas de información, tecnologías y búsquedas especializadas en temas de turismo, con el fin de incentivar mucho más el crecimiento de la compañía.

La empresa hace negocios con sus clientes y aliados estratégicos, actividades que son realizadas con el fin de maximizar utilidades y reducir costos. Los dueños de esta agencia de viajes se preocupan en estos momentos por innovar y ser creativos para que sus futuras rentas aumenten de manera constante y sigan expandiéndose por el país siempre teniendo la oportunidad de obtener muchos beneficios a un costo relativamente bajo.

La competencia es un factor fundamental para cambiar el modelo de negocio; los rápidos avances tecnológicos, han facilitado a grandes empresas del turismo llevar a cabo comunicaciones, mediante sistemas más especializados en las búsquedas de servicios turísticos con rápidas respuestas, con el fin de seguir generando ingresos y atracción de clientes a la organización.

Hay cosas que la empresa debe manejar de mejor forma: construir más opciones de vender los servicios, relacionarse más en el mercado colombiano y secuenciar mejor los procesos de toma de decisiones, con el fin de que las actividades se realicen de manera más innovadora y en línea para la facilidad de los clientes. Pasar los límites es la meta que debe tener HKM Travel con el fin de crecer y posicionarse más aún en el mercado nacional e internacional. Por consiguiente, cambiando el nuevo modelo de negocio en este mercado competitivo, la empresa se convertirá en una estrella marcando territorio, con el fin de satisfacer al cien por ciento todas las necesidades encontradas por los clientes.

Del mismo modo, crear valor es una de las razones fundamentales que aplica la empresa pero es esencial mejorar cada día mostrando la excelente actitud de los colaboradores y la química que crece con los

Un modelo de negocio para HKM Travel está orientado a la creación de valor; de esta manera, la empresa tiene definidos todos los servicios, con el fin de prestarlos de manera innovadora y creativa para el desarrollo de las actividades que se presentan en el negocio. La ventaja competitiva de HKM Travel es que detecta, construye y se adapta fácilmente a todas las solicitudes con alta calidad

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

en el servicio, generando un bienestar y fidelización con sus clientes. La organización es productiva ya que el año pasado triplicó sus ventas en comparación de su año de apertura; la empresa se muestra como sólida, fuerte, auténtica, original lo cual genera confianza a sus viajeros. HKM Travel personaliza el servicio cara a cara de manera eficaz para atender a los clientes más allá de lo que se puede y así seguir creciendo como organización.

El mercado del turismo es uno de los sectores más vendidos en todo el mundo, los viajeros son cada día más, con ganas de conocer y descubrir nuevas experiencias, transportarse a otras culturas; los clientes son el activo estratégico más importante de la compañía y sobre ellos se centra el negocio para que la rentabilidad del mismo aumente. Es muy significativo tener en cuenta que los clientes poseen una serie de necesidades y requerimientos que se deben satisfacer; de esta manera, la organización en su punto de venta, tiene la relación directa con este a través del voz a voz como una actividad poderosa, en donde se transmiten emociones y opiniones positivas para organizar los esquemas de viajes para los viajeros.

Figura 4. Mapa conceptual modelo comercial actual HKM Travel.

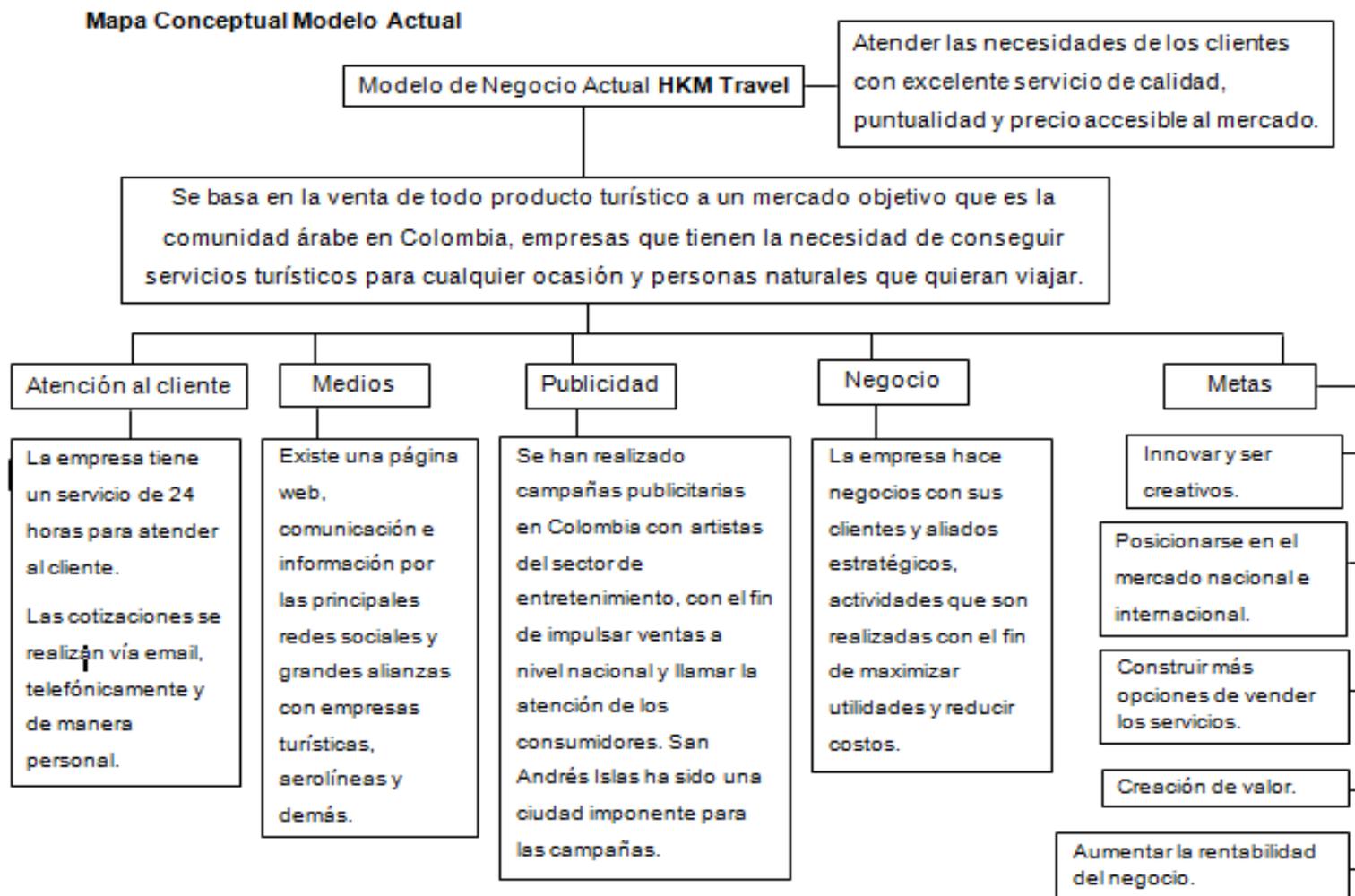
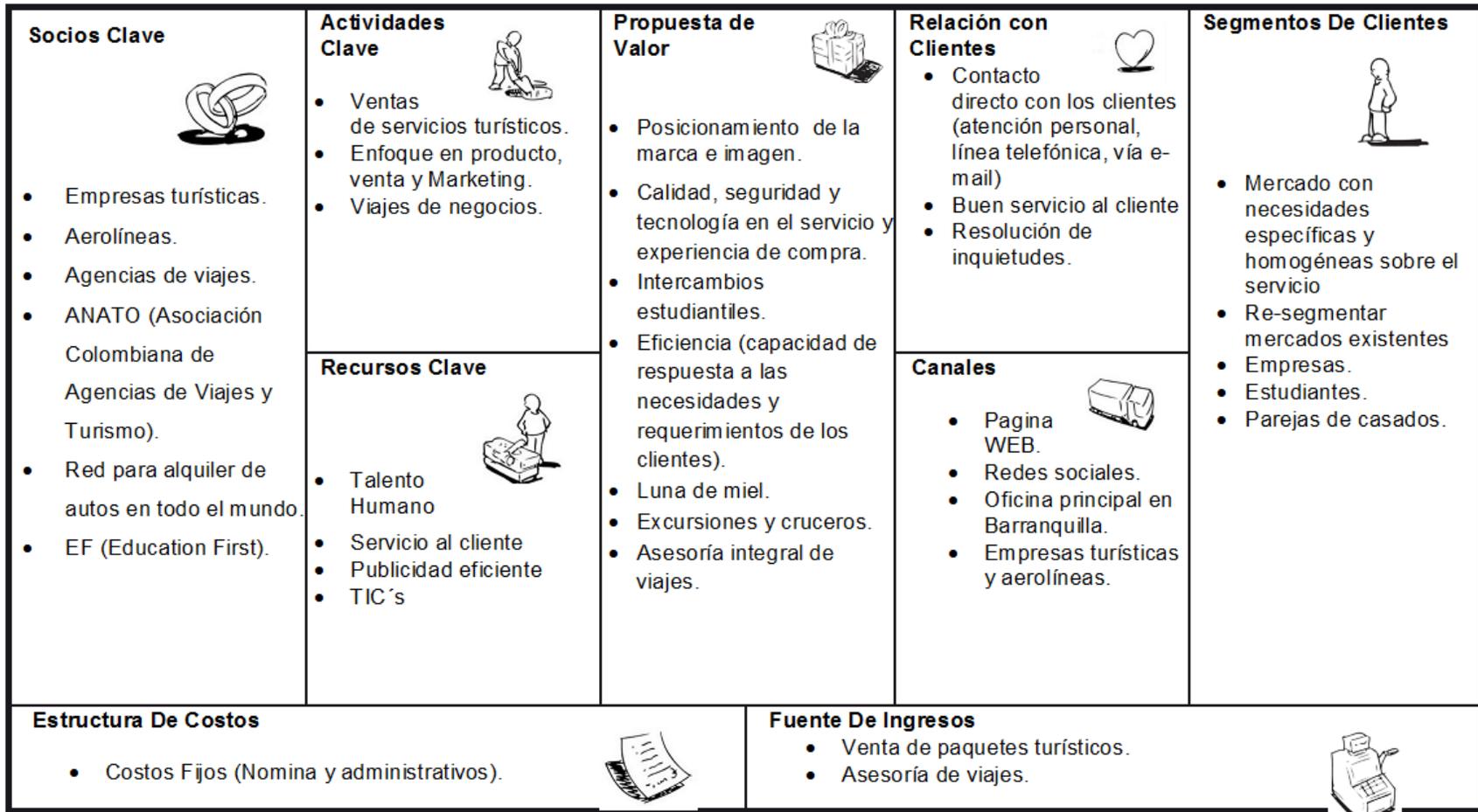


Figura 5. Mapa conceptual nuevo modelo comercial HKM Travel.



Fuente: elaboración propia

12. PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL

12.1. Descripción:

La globalización y sistemas de información exigen a las organizaciones estar muy bien constituidas con desarrollo tecnológico, logrando una ventaja competitiva sostenible y un muy buen posicionamiento en el mercado. De hecho, los clientes hoy en día pueden comprar y adquirir los servicios de manera fácil a través de sus dispositivos móviles o computadoras, dependiendo de su comodidad para obtener sus deseos.

La gestión tecnológica se refiere al conjunto de procesos adecuados para la identificación, evaluación, selección, adquisición, incorporación a la empresa, optimización y mejora continua de la tecnología necesaria en la ejecución de los proyectos. Es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación al que están sometidas todas las empresas (Núñez 2014).

HKM Travel es una empresa que abrió sus puertas al mercado en el año 2014 para dar a conocer todos sus servicios turísticos, teniendo seleccionado su mercado meta que son la comunidad árabe de Colombia y algunas empresas de la costa atlántica. Con el pasar de los días, la organización fue expandiéndose por todo el territorio colombiano con el fin de buscar clientes y crecer, de tal manera, que necesitaba controlar todos sus procesos, evaluar las toma de decisiones, incorporar tecnología, software, compra de instrumentos tecnológicos para una mejora de ejecución de los procesos y una mejora continua de la tecnología de la empresa. Es así como el crecimiento ha ido más allá del viajero corporativo hasta tocar el viajero vacacional o de calle quien busca en la agencia satisfacer sus necesidades de recreación y descanso por medio de los productos y servicios que ofrecemos.

12.2. Acciones

Se han identificado las principales acciones comerciales (Ver Figura 5) que debe realizar HKM Travel para rediseñar su modelo de negocio e incrementar rentabilidad, las cuales se describen continuación:

12.2.1. Selección e Integración de los avances tecnológicos:

Es fundamental que la agencia de viajes conozca el mercado y sus competidores para invertir en más tecnología de acuerdo al sector turismo en el cual se encuentra. La empresa en su proceso de reservas de boletos aéreos, debe contemplar un sistema más eficaz y que tome menos tiempo operar, con el fin de entregar servicios más rápidos a los clientes. Las innovaciones tecnológicas de todo tipo se crean con más velocidad, como por ejemplo, los sistemas de información que buscan maletas extraviadas, emisión de boletos, buscador de hoteles y demás para prontas respuestas. La empresa cuenta con FomPlus que es uno de las aplicaciones más sofisticadas en Colombia y que maneja el inventario y la parte financiera de la organización y un sistema central de contacto telefónico con equipos que transfieren y clasifican las llamadas de tal forma que hacen que la atención al cliente sea más veloz y precisa. La dimensión más importante para la empresa es hacer un giro para capturar el valor estratégico de la empresa con el fin de dar soluciones efectivas y ser más eficientes; una excelente velocidad en internet, maquinaria de alta tecnología, habilidades, capacitaciones y software avanzado son indispensables para los planes estratégicos y es cuando se encuentra la integración de la gestión tecnológica de la empresa.

Avalos y Viana (2013) refieren los criterios de análisis que deben seguirse en la selección de tecnología: a) los proveedores (experiencia, asistencia técnica y entrenamiento), b) el diseño operacional (capacidad de producción, mantenimiento), c) los insumos (materia prima, mano de obra), d) el producto o

servicio (características, aplicación), e) los aspectos económicos (inversión, forma de pago). La adquisición de una tecnología implica una larga relación con el proveedor, por lo cual las condiciones que se acuerden en el proceso de negociación caracterizaran el tipo de transferencia de información, de conocimiento, que la empresa pueda alcanzar. Es fundamental que los servicios en este caso del sector turismo que son comercializados por la empresa, deban contener una ventaja competitiva a la hora de ofrecerse y distribuirse, para generar después un muy buen servicio postventa con el fin de que todo el conjunto de la cadena de valor con avances tecnológicos sea realizado de la mejor forma, aplicado a la estrategia de la empresa y sea gestionada de la mejor forma para los clientes. Según Schlie (2009), la selección de la tecnología debe corresponder a la ventaja competitiva que se desea lograr en la empresa: tecnología de bajo costo cuando busca una ventaja de costo bajo-precio bajo o tecnología de alto desempeño para la ventaja de alto desempeño o de diferenciación con los competidores.

12.2.2. Impulsar la innovación:

Es indispensable que HKM Travel a la hora de estos cambios tecnológicos, cambie de manera conveniente los equipos, software, instrumentos, maquinarias por una gama más avanzada y así ofrecer un servicio postventa con mayor innovación.

En tema de tecnología, HKM Travel cuenta con algunos avances que le permiten ejercer, producir y orientar a la empresa para cumplir los objetivos planteados. Según la encuesta realizada a las personas que laboran en la organización, se obtiene que la empresa utilice los sistemas de información para actividades empresariales, y la tecnología mayormente para el soporte de la toma de decisiones; de esta manera la empresa reduce costos operacionales.

Por mantener un sistema central de llamadas activo en todo momento, la interacción con los clientes es excelente ya que se resuelven inquietudes, se

toman en cuenta sugerencias y existen equipos telefónicos con un sistema que clasifica las llamadas.

Sin embargo, aunque faltan aspectos por implementar según los encuestados, ellos manifiestan que la empresa optimiza la eficiencia empresarial con la gestión tecnológica que usa en estos momentos y por todas las herramientas tecnológicas que posee la organización actualmente. En el tipo de tecnología utilizada en la organización se analizó que existen tecnologías emergentes, actuales, y otras viejas, los software son avanzados. La empresa utiliza la tecnología más que todo para la difusión del conocimiento lo cual es un primer paso para este mercado tan difícil en el que se encuentra.

Por ende, se deben utilizar sistemas de información en los departamentos de la organización, lo cual genera un mayor control a la hora de necesitar información, además centraliza la información de clientes, proveedores y es muy segura con el control de datos. La empresa tiene correos electrónicos internos que se manejan con gran precaución solo para funciones laborales; existen además reuniones virtuales, salas de juntas con equipos tecnológicos, presentaciones y demás herramientas para el desarrollo de la empresa.

La información es el tesoro más valioso que tienen las organizaciones actualmente ya que con ella, la empresa genera y se centra específicamente en sus funciones actuales con el fin de crecer, desarrollarse y mantener el posicionamiento en el mercado. Es importante que la información sea tratada integralmente con el fin de ser una empresa ética y crear valor a los clientes.

Actualmente la gran mayoría de los clientes poseen teléfonos inteligentes en los cuales descargan aplicaciones móviles de todo tipo, un tipo de innovación sería crear un App. de HKM Travel con el fin de mostrar toda la información de la organización y todos los servicios que comercializa con el fin de que los clientes los vean en todo momento de una manera creativa e innovadora.

12.2.3. Expansión en el mercado nacional

La compañía debe continuar su crecimiento y expansión en el territorio colombiano, buscando tener presencia física en sitios estratégicos de cada ciudad, toda vez

que su enfoque está dado a turismo vacacional más que el corporativo. Actualmente está ubicada en Barranquilla como sede principal y se han abierto las sedes de Bogotá y Cali. Se debe pretender abarcar mercados potenciales y en crecimiento como lo son Medellín, Neiva, Ibagué y Yopal, los cuales han tenido un desarrollo turístico importante y están promoviendo de manera intensa junto con Anato y el Fondo de Promoción Turística, campañas de turismo receptivo. Esta cobertura deberá realizarse en 2017 y 2018 a fin de seguir el proceso de consolidación de la marca y de la oferta de sus servicios turísticos siempre buscando distinguirse por un servicio diferencial enfocado en conocer las necesidades del cliente y anticipándose con información precisa de sus intereses basados en su perfil y políticas de viaje.

12.2.4. Estrategia en el mercado online

El plan estratégico que se ha diseñado para impulsar las ventas por internet está basado en los siguientes cuatro aspectos fundamentales:

Posicionamiento en Facebook:

Se deberán establecer campañas en esta red social por ser la red social más usada en los estratos a los cuales se dirige principalmente la empresa, promoviendo sus servicios con ofertas y promociones que se ejecutan en los puntos físicos o comprar virtuales. Esta estrategia busca incentivar un programa de referidos y puntos para captar nuevos clientes y otorgar beneficios a los clientes actuales que refieran la empresa. Esto significará actualizar periódicamente la página en esta red de acuerdo a los resultados de investigación de mercados que haga la empresa para potencializar su crecimiento en ventas y penetración de mercado con el fin de capturar nuevos clientes, generar una masa de prospectos más grande basada en el “voz a voz” o referido de los clientes actuales con información turística interesante como destinos más viajados, tips de viajes, como viajar más económico, que llevar y no llevar a su viaje, requisitos

para viajar a ciertos destinos, planes económicos dentro de Colombia, nuevos tipos de turismo, etc. De esta manera se publicara información mas relevante para el usuario que solamente planes y promociones y también se les hará participes activos para que ellos sugieran el contenido de la página. El objetivo es duplicar a final del 2017 el número de clientes a los cuales les gusta la página, proyectando incremento en ventas entre un 25 y 30%.

Ventas transaccionales página web

Es vital mejorar el diseño SEO de la página web empresarial, implementar una campaña SEM con Google Adwords e implementar la venta online a través de un motor de reservas conectado a una pasarela de pagos y un robot de emisión en línea. Sobre este punto se hizo un análisis más detallado (Ver Tabla VI) en cifras para entender el costo-beneficio. De esta manera, los clientes pueden comprar rápidamente en línea con diferentes formas de pago, buscando siempre la comodidad del consumidor el cual cada vez más tiende a realizar sus compras de turismo por internet. Con esta estrategia el cliente podrá consultar, reservas y comprar 100% en línea desde cualquier lugar con acceso a Internet lo cual permitirá a la agencia incrementar sus ventas con clientes que hoy no tiene por un canal que no ha implementado. Se proyecta en el primer año de implementación de esta estrategia, obtener al menos ventas por 120 millones con una utilidad promedio del 5% que respecto a lo que hoy se vende por solo consultas en la página web, hablamos de un incremento superior al 35%. Los beneficios para los clientes si HKM Travel realiza esta implementación, serán la posibilidad de consultas de trayectos, hoteles y demás servicios turísticos, comparación de precios con la competencia, comprar desde cualquier parte del mundo de manera segura y eficaz, gestión fácil de compra y envío instantáneo del servicio adquirido. Entonces, para la organización, los costos serán menores en infraestructura, mejora en la venta de servicios, más rendimiento, más ingresos operacionales, expansión geográfica a nivel nacional e internacional, mejoras en la gestión de compras y ventas aprovechando todas las ventajas que trae esta estrategia

corporativa. Tener una tienda online permite tener más clientes y mercados más amplios.

A su vez, el comercio electrónico sirve como estrategia de promoción para atraer más clientes al establecimiento físico, generar más confianza y generar más expectativas a nuestros viajeros. HKM Travel con esta innovación, puede diseñar la forma de vender estos servicios con marca propia, los costos serán mucho más bajos, la distribución de servicios turísticos son unos de los más vendidos en línea que permiten no desplazar a sus clientes de sus sillas, lo cual el internet es una herramienta útil y vital para la actividad económica de la organización. Impartir un modelo innovador y diferenciador permite resaltar la productividad, la confianza, el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado con el fin de crear un grupo de apoyo teniendo en cuenta a los colaboradores, proveedores y aliados y así desempeñar una creación de valor para la comercialización de los servicios turísticos.

Programa cliente frecuente

Fidelizar un mercado es una tarea que requiere mucho esfuerzo y trabajo constante para lograr que los usuarios elijan siempre HKM Travel. Por esta razón, se puede implementar la creación del “cliente frecuente”, un programa de puntos que identifica a cada cliente con su respectiva identificación en la cual acumula puntos por cada compra hecha por internet; de esta manera la organización puede organizar y controlar mejor la base de datos observando la frecuencia de compra, servicios de preferencias y demás información de clientes.

Esta herramienta puede llamar a muchos clientes, atraer más mercados potenciales que ayuden a que la organización se expanda y posicione más contundentemente en el mercado nacional. También, canjear puntos por servicios turísticos es una excelente opción para atender, atraer e incentivar a los clientes a preferir la empresa de manera seguida, satisfaciendo completamente sus necesidades.

App HKM Travel

Definitivamente la empresa debe ir hacia donde van las tendencias tecnológicas aplicadas al turismo y es claro que hoy en día el uso de los teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles para consulta y reservas es cada vez mas usado; por ello es importante el diseño de esta App para que los clientes tengan otra herramienta por medio de la cual puedan seguir encontrando en HKM Travel la oferta turística que ellos buscan y así poder seguir fidelizando estos clientes que hoy en día no se tienen y que probablemente estén haciendo sus compras con otra agencia que si ofrezca este servicio. Esto se traducirá en más clientes y nuevos ingresos para la empresa fortaleciendo así su plan de crecimiento , expansión y posicionamiento en el mercado.

12.2.5. Desarrollo de mercado

En la investigación de mercados que haga la compañía en las diferentes ciudades o poblaciones donde proyecten abrir las 2 nuevas sucursales, será importante contar con una base de datos central puesta en el servidor de la empresa, donde se registren los principales datos de la información recolectada, para posteriormente hacen un análisis de la misma y obtener indicadores clave que le permita la empresa determinar cuáles son las ciudades o poblaciones más adecuadas para seguir abriendo su operación. Esta información se puede ir ingresando desde las oficinas ya constituidas y que están conectadas al servidor por una VPN.

Igualmente, con las dos nuevas sucursales que se abrirán en Bogotá y Medellín, se puede implementar un sistema de control de clientes junto al programa cliente frecuente, con el fin de establecer oportunidades de conocimiento del mercado y de esta forma entender más a fondo los clientes. Además, el manejo de los tres establecimientos comerciales quedara conectado mediante un sistema de información central, con el fin de incentivar compra y aumentar la rentabilidad del negocio que es el objetivo primordial.

Es hora que HKM Travel salga de la rutina e innove sus procesos, servicios y sucursales, con el fin de explorar más clientes potenciales y que adquiera más fuerza en el mercado nacional. Creando la fundación “HKM Travel Foundation” la empresa va a compartir el 5 % de sus ganancias a un grupo de niños con cáncer que actualmente no poseen los recursos necesarios para seguir sus tratamientos. Los clientes se darán cuenta del compromiso que tiene la organización con este tipo de labores de responsabilidad social empresarial lo cual incentivará de alguna forma las ventas con la función de ayudar a estos niños colombianos que no tienen la oportunidad de viajar y pagar sus tratamientos. La idea central es vender para ayudar.

12.2.6. Desarrollo de servicio

Identificar en la herramienta administrativa Fon Plus cuáles ha sido las ventas por producto por periodo que se han generado en el último año y de esta manera obtener un indicador sobre ventas realizadas de los servicios que más se venden y los que menos tienen, para que con este análisis se generen estrategias directivas. Se le podría solicitar al proveedor ciertos reportes específicos por línea de servicios que no ofrece el sistema actualmente.

Por supuesto HKM Travel no puede quedarse atrás con el modelo de negocio actual, por lo que es indispensable mejorar el nivel del servicio incentivando el beneficio, rentabilidad y la preferencia de los clientes con las nuevas formas de ofrecer los servicios turísticos que actualmente son parte del portafolio de la organización.

Siendo HKM Travel una agencia que vende Off line, es indispensable que implemente opciones de compra en línea para ser más productiva y eficaz considerando las necesidades, hábitos e innovaciones requeridas por los viajeros. Al implementar un modelo de negocio on line se muestran elementos innovadores, recursos productivos, crecimientos de ingresos, variedad de servicios, clientes nacionales e internacionales y muchos beneficios más.

La empresa debe rediseñar sus servicios ofreciendo siempre más de lo normal, toda vez que el cliente posee deseos y necesidades que deben ser

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

alcanzadas con la mejor creatividad posible. Deberá tratarlos con respeto, dedicación, que se sientan parte de la familia y sus emociones sean percibidas por sus semejantes para que siempre prefieran siempre los servicios de HKM Travel en todo momento en temas de turismo.

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

Figura 6. Nuevo modelo comercial HKM Travel

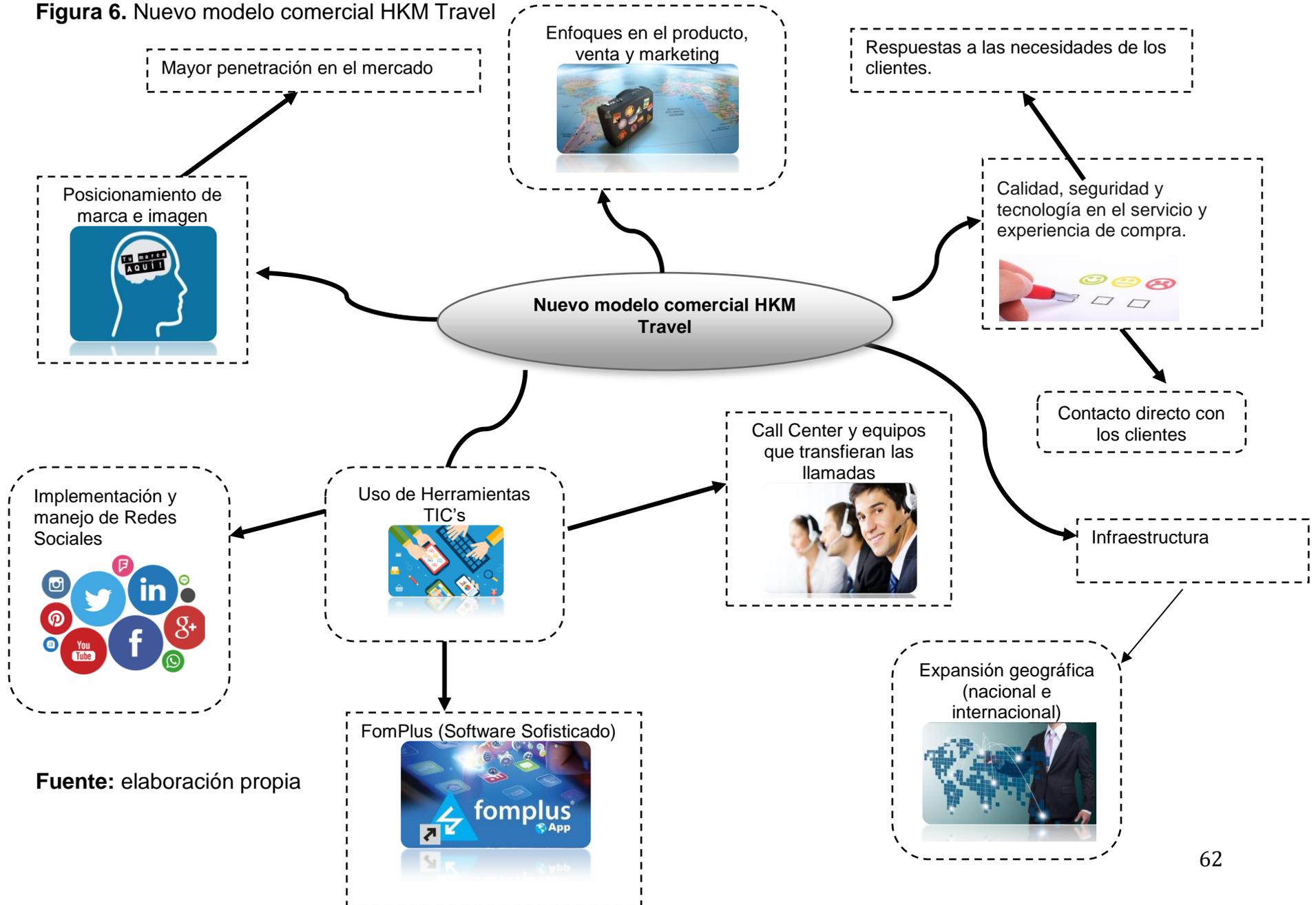
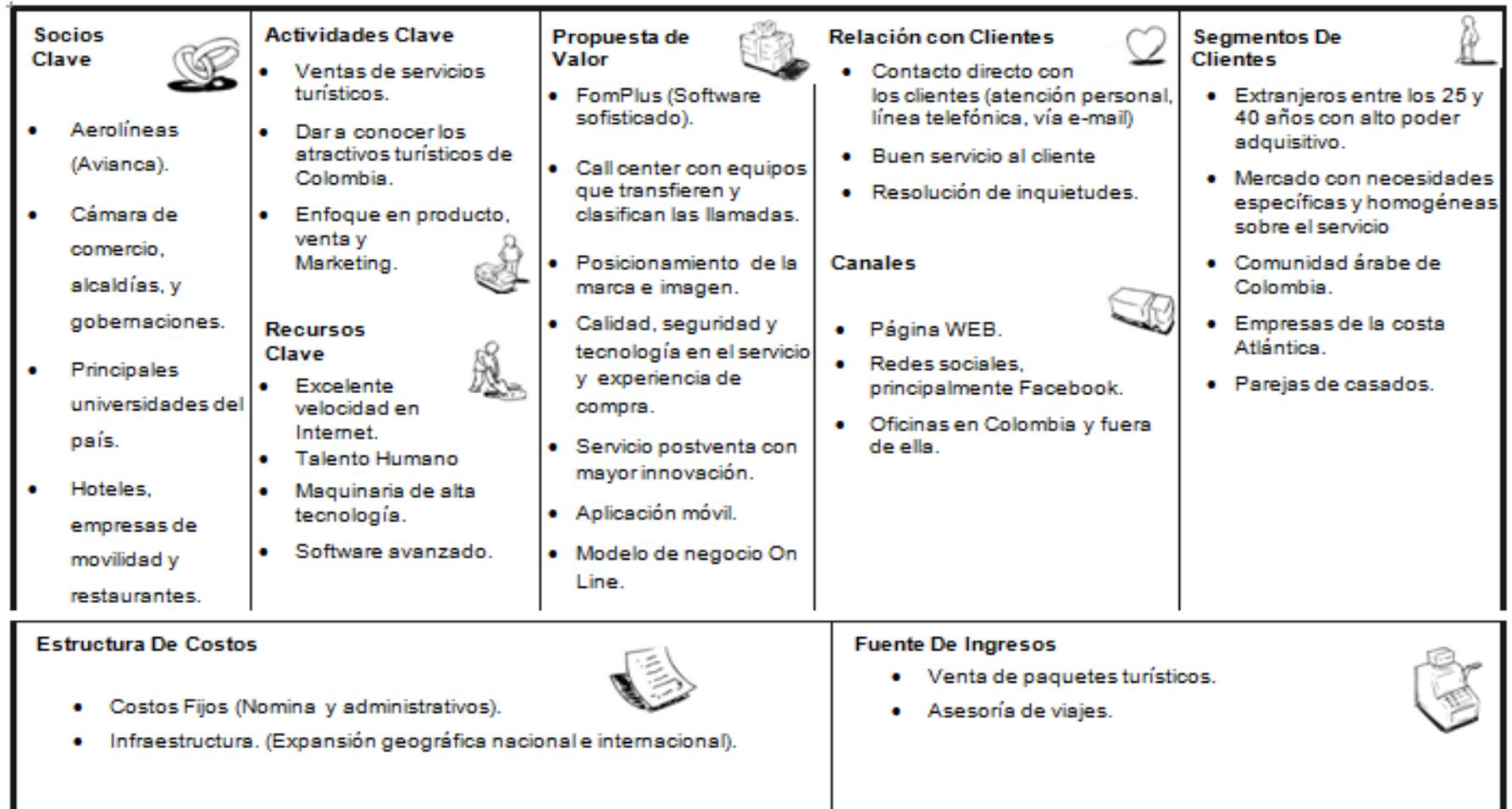


Figura 7. Mapa conceptual gestión y propuestas nuevo modelo comercial HKM Travel



Fuente: elaboración propia

12.2.7. Propuesta campaña receptiva comunidad libanesa

El turismo es para Colombia un factor favorable para el desarrollo económico del país. En los últimos años, las empresas encargadas de ejercerlo han fortalecido su portafolio de productos y servicios, lo cual resulta cada vez más atractivo para los viajeros de hoy en día quienes responden a las tendencias mundiales.

El turismo receptivo trabajado por las agencias de viajes colombianas ofrece a los viajeros la oportunidad de conocer diferentes lugares con todo incluido en un solo paquete. A pesar de gran desarrollo turístico en Colombia, se ve la carencia de agencias de viajes que no solo ofrezcan conocer los patrimonios culturales y atractivos turísticos del país, sino que además, se dé la oportunidad al viajero de explorar nuevas oportunidades de inversión, crecimiento económico y educación en las principales y más importantes universidades del país, coadyuvando con el crecimiento económico de la nación.

Por esa misma necesidad, HKM Travel busca generar campañas innovadoras que sean cada vez más atractivas para los futuros turistas. Es así como se diseñó la campaña: “acercamos el mundo a ti” con la cual se aseguran un acierto para el turismo y la inversión extranjera en el país.

12.2.7.1. Objetivo General

Ofrecer a los turistas árabes paquetes atractivos de viajes para vivir experiencias únicas y que además respondan a sus intereses y necesidades.

12.2.7.2. Objetivos específicos

- Ofrecer ofertas turísticas atractivas para los viajeros.
- Dar a conocer los atractivos turísticos del país al mundo.
- Posicionar la marca Colombia como uno de los países de Sur América con mayor proyección y con buenas posibilidades de inversión.

- Mostrar a los viajeros el crecimiento económico de las diferentes ciudades del país.
- Proporcionar información a los turistas de la oferta académica que ofertan las mejores universidades del país.

12.2.7.3. Antecedentes y oportunidad de negocio

Actualmente son muchas las agencias que desarrollan campañas de turismo receptivo dentro y fuera del país, pero todas se limitan en temas de acomodación, alimentación y movilidad, pero ninguna le ofrece información a sus clientes de los progresos económicos, de infraestructura o educación de los destinos que estos visitan. Por lo tanto, HKM Travel ha diseñado un modelo no solo turístico, sino que la agencia abrirá una ventana para que los visitantes de otros países árabes y demás, estudien las posibilidades a futuro de invertir, estudiar y por qué no, de vivir en una ciudad que inicialmente solo parezca un destino turístico. La finalidad de este novedoso plan de acción, es que los turistas tengan una visión más clara de donde están y para donde van con respecto a tus destinos de viaje.

12.2.7.4. Público objetivo

El público objetivo al cual va dirigida esta campaña son extranjeros entre los 25 y 40 años de edad con alto poder adquisitivo, con espíritu aventurero, que tengan ganas de ver el mundo y vivir experiencias únicas de viaje, hombres y mujeres, que recurren al internet y a redes sociales para investigar temas de interés, empresarios(as) que estén en búsqueda de nuevos horizontes financieros para invertir y/o emprender una carrera universitaria de posgrados o maestrías.

12.2.7.5. Propuesta de valor

El viajero tendrá la oportunidad de elegir antes de realizar su viaje, una ruta de visitas entre las opciones de ciudades que se ofrecen en los paquetes; puede

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

visitar desde 1 a 8 destinos en su estadía en el país, sin tener que acudir a internet para armar un rutero de viaje. Con esta opción, los turistas podrán escoger los lugares que el desee visitar y así mismo el orden en que los desee recorrer.

El recorrido que el viajero escoja contara con los siguientes servicios:

Tiquetes: los cuales serán únicamente en los vuelos chárteres ofrecidos por la aerolínea, con la cual se tiene convenio en este caso Avianca y sus filiales en otros países dependiendo de la procedencia del turista; esto les permitirá a los viajeros tener exclusividad en los vuelos, ya que el fin de esta modalidad de viaje es que los turistas que tomen el paquete vivan una experiencia de servicio personalizado diseñado especialmente para ellos.

Hospedaje: al viajero se le ofrecerá una lista amplia de los principales hoteles disponibles en las ciudades que escoja visitar, los cuales le ofrecerán: tres comidas, bar abierto y snacks.

Transporte: los paquetes de viaje cubren los tours dentro de las ciudades elegidas por el turista; además de la movilidad entre las otras ciudades en el caso que elija más de un destino también estará cubierto dentro plan.

Información y asesoría: en cada ciudad que el viajero decida visitar, se le entregará una carpeta con la información económica de dicha ciudad en la cual encontrará los diferentes proyectos que se desarrollan en la ciudad, indicadores económicos, posibilidades de inversión, posibilidades de educación (maestrías, post grados, pregrados en las principales universidades), asesoría para todas las inquietudes sobre la economía y proyección de cada ciudad.

Todo esto se realizará creando una alianza con la cámara de comercio, las alcaldías y gobernaciones de las ciudades y departamentos, los cuales nos ofrecerán información detallada y clara de la realidad económica de cada sector, para brindar información valiosa a nuestros clientes. También se hará una alianza

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

con las principales universidades del país para entregar un portafolio de los diferentes estudios que ofrecen. El fin de este servicio sería fidelizar a los clientes, no solo ofreciéndoles conocer los atractivos turísticos, sino también la posibilidad de crecimiento económico y profesional, en el que ayudaran con el desarrollo del país; de igual forma, ofrecer estos paquetes a los colombianos con el mismo propósito; conocer, y crecer económicamente y profesionalmente en destino como Medio Oriente, Europa y Norte América.

Desde la página web www.hkmtravel.com los visitantes tendrán la oportunidad de visualizar cada una de las ciudades y sus destinos turísticos, industriales, ecológicos y educativos que ofrece cada en cada parada. Los visitantes a través de un carrito de compras de la página web podrá ir eligiendo cada destino hasta armar su ruta, de acuerdo a su elección así también se ira sumando el total a pagar del viaje con la finalidad que el pago del mismo pueda hacerse online. Inmediatamente el pago se haga efectivo, el turista tendrá asistencia personalizada vía web desde del chat habilitado por la compañía para sus clientes, sin importa la hora o el lugar en que estos encuentren; adicionalmente recibirá una llamada desde el centro de contacto de la compañía, dándole la bienvenida a las rutas de viaje y al acceso sus servicios ofertados, así mismo tendrá un completa asesoría con respecto a todos los beneficios y restricciones de su compra.

Además, como un valor agregado, a través de una tarjeta de millas que le otorga la agencia a los viajeros estos podrán, no solo acumular millas por los viajes comprados con la agencia, sino también podrán tener descuentos en restaurantes, tiendas y otros establecimientos con los cuales la agencia tiene convenio para sus clientes. Desde la página web de la agencia, que no solo es un plataforma de información para sus visitantes y un carrito de compras, sino también un canal de comunicación, con las ayuda de las redes sociales y las estrategias de promoción de Google Adwords se lograra captar la atención de todas las personas que tengan un interés por conocer Latinoamérica, comprando a través de la plataforma de Google palabras claves para poder aparecer de primero en los rankings de búsqueda de los turistas; con las redes sociales se

adelantarán campañas segmentadas al mercado objetivo y de esta manera tener amplia visibilidad con las campañas de promoción de cada destino turístico.

Con la finalidad de entender mejor los destinos a conocer en cada una ciudad se presenta en la Tabla 1 una relación de las ciudades y atracciones más llamativas para los turistas libaneses:

Tabla1. Ciudades y destinos para comunidad libanesa

Ciudad	Atractivo turístico
Barranquilla	Volcán del Totumo Parque natural isla de salamanca Castillo de salgar Puerto velero Escuela de vela Universidad del norte
Santa Marta	Parque nacional natural Tayrona Minca
Cartagena	Parque Nacional Natural Corales del Rosario y de San Bernardo Isla de Barú Acuario de San Martin islas del rosario Castillo de San Felipe
Eje Cafetero	
Santander	San Gil
Amazonas	Reserva natural Marasha Reserva Natural Taninboca Parque ecológico Mundo Amazónico

12.2.8. Herramientas e inversiones

De acuerdo a los ítems anteriormente descritos, en donde se ha definido de manera detallada el esquema comercial propuesto y las áreas de trabajo y

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

procesos a afectar, también es importante considerar de una manera más clara y objetiva así como cuantitativa, cuál es la inversión asociada y de qué manera la misma se puede apalancar, así como los tiempos destinados para ello. En la Tabla 2 podemos apreciar más claramente el alcance de los cambios que hacen parte de la nueva propuesta comercial:

Tabla 2. Inversiones nuevo modelo comercial

Opción	Inversión una sola vez	Inversión anual	Cronograma 1Q=1 trimestre
Software administrativo – actualización anual		\$2'500.000	1Q
Ampliación canal Internet Sede Bogotá, y Cali a 10 Megas y sede Barranquilla a 20 Megas		\$3'500.000	2Q
Actualización Amadeus como sistema de distribución		Sin costo	N/A
Mantenimiento sistema de telefonía actual y Hw y Sw		\$1.800.000	4Q
Desarrollo App HKM Travel	\$2'000.000	\$2'000.000	4Q 2017
Mantenimiento anual App HKM Travel		\$400.000	4Q
Arriendo anual CRM para programa fidelización clientes		\$4'800.000	3Q
Página web transaccional	\$ 6'000.000	\$1'200.000	3Q 2017
TOTAL	\$8'000.000	\$16'200.000	

Teniendo claras las inversiones asociadas al nuevo plan comercial en materia de tecnología y los tiempos estimados de puesta en marcha de los mismos o pago de mantenimientos, se detalla en la Tabla 3 los ingresos que se perciben

incrementar con estas inversiones para que puedan apalancar la misma con los ingresos recurrentes y actuales de la empresa:

Tabla 3. Proyección ingresos nuevo modelo comercial

Ítem	Ingresos proyectado
Nuevos clientes	700
Incremento ventas Bogotá	\$90.000.000
Incremento ventas Cali	\$75.000.000
Incremento ventas Barranquilla	\$135.000.000
% Reducción costos	12%
Ingresos ventas campaña Líbano	\$380.000.000
% incremento bonificación de proveedores por venta de sus servicios	9%
Ventas página web y App	\$285.000.000
Utilidad marginal	\$35.000.000

Como podemos apreciar, hemos analizado la proyección de inversiones que hacen parte del nuevo modelo comercial vs los ingresos y utilidad proyectados fruto de estas inversiones y encontramos que el resultado es positivo, es decir, la compañía puede apalancar financieramente estas inversiones con los resultados que periódicamente se vayan generando por los nuevos ingresos recibidos. La utilidad al principio no será muy alta pero progresivamente estimamos que cada año incrementará, permitiendo inicialmente la consolidación y crecimiento de la empresa en las plazas donde actualmente está ubicada y además la expansión de la empresa en otras ciudades del país que hacen parte del proyecto de crecimiento visualizado por la empresa en 3 años.

El posicionamiento de la empresa en manera de finanzas es muy precisa en el año 2016. Ya que sus ventas se duplicaron mediante a sus contactos y alianzas con empresas publicas del país ver Anexo VI Y VII Balance de resultados la

utilidad y ventas del 2016. Empresas como Universidad del Atlántico , Alcaldía de Barranquilla y Ejercito Nacional de Colombia. Es de esta manera que la empresa esta jugando una estrategia cultural receptiva con el fin de seguir incrementado las ventas y con ayuda de los extranjeros árabes según el plan a desarrollar para recibirlos en nuestro país e incrementar el turismo. Hay que resaltar que la empresa duplico sus ingresos tan solo en un año lo cual fortalece la decisión de seguir arriesgándose y expandiéndose en el mercado colombiano

12.2.9 Diagnostico Externo

Proveedores

Los proveedores con los que cuenta HKM Travel son expertos en la emisión de todos los servicios turísticos, nos ofrecen una variedad de servicios de alta calidad y rapidez para satisfacer las necesidades de los usuarios en todo momento. Contamos con la alianza de una empresa en Miami que provee todos los servicios internacionales que los precios son muy buenos, lo que genera que las comisiones sean pagadas en dolares en el país lo cual incrementa las utilidades de la compañía. Además se cuenta con proveedores nacionales en las principales ciudades del país para fortalecer los servicios brindando siempre lo mejor y con alta calidad.

Competencia

La competencia en Colombia en el sector turismo es dura, es fundamental tener los clientes, el mercado identificado para promover y vender los servicios turísticos a los usuarios. Aviatur, La Alianza y demás empresas son la competencia que de una u otra forma tienen más años en el país. Actualmente HKM Travel adquiere contratos estatales arrebatado a su competencia del mercado por aumento de precios y mal servicio; esto es lo que apunta la empresa a ser eficientes en las emisiones y manejar precios correctos según las tasas pactadas.

13 MODELO ACTUAL VS NUEVO MODELO

El nuevo modelo renace del modelo actual, es decir, es un reflejo pero con sustanciales mejoras que ayudaran a otorgar crecimiento a la organización. El objetivo de los modelos es brindar un excelente servicio con calidad, puntualidad y precios accesibles al mercado (Ver Figura 6)

Sin embargo, el modelo actual presta sus servicios en el establecimiento físico en el cual opera, que es en la ciudad de Barranquilla, o sea, un servicio off line. El nuevo modelo propone servicios on Line, donde la compra sea a través de una aplicación móvil y no haya necesidad de desplazarse a las oficinas. Por lo tanto, con este nuevo modelo se requiere una excelente velocidad de Internet. Asimismo, en el modelo actual se ofrecen viajes a todo destino, pero lo que se busca con el nuevo modelo, es incentivar el turismo en Colombia por parte de extranjeros y nacionales, puesto que para nadie es un secreto los bellos lugares con que cuenta el país, desde paradisíacas playas hasta frías montañas. Por ende, este incentivo se lograra en alianza con Cámaras de Comercio, alcaldías y gobernaciones de los municipios y departamentos que conforman el país, siendo que en el modelo actual, solo se cuenta con ANATO.

Además, el nuevo modelo dispondrá de un servicio postventa, el cual facilitara el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes, y se estará en constate mejoramiento de la empresa, ya que se mantendrá una estrecha relación con el potencial activo de la organización, quien brindara información pertinente con el fin de crecer, desarrollarse y mantener su permanencia en el mercado.

A su vez, HKM Travel tendrá una expansión en todos los sentidos, ya que con base en el modelo actual, los clientes acceden a través de la oficina principal ubicada en Barranquilla, e identifican información en la página web y redes sociales. Entonces, lo que se busca es contratar a un profesional que tenga experiencia en manejo de redes sociales, y que esté en constante vigilancia de los requerimientos y necesidades de los clientes, para entregarle información, y solución oportuna.

Como novedad, junto con el nuevo modelo se pretende crear la fundación

“HKM Travel Fundación”, en la cual la compañía repartirá el 5% de sus dividendos a un grupo de niños con cáncer, quienes no tienen los recursos necesarios para seguir sus tratamientos. Es decir, que la empresa pondrá en marcha su Responsabilidad Social Corporativa, trayendo beneficios para la sociedad en su conjunto y para la empresa misma.

El modelo actual, tiene ventajas que hacen que la empresa sea diferente a otras compañías, tales como el servicio al cliente las 24 horas del día, campañas publicitarias que impulsen las ventas y den a conocer la empresa a nivel nacional e internacional. En contraposición, HKM Travel con el modelo actual, presenta desventajas como la innovación en el portafolio de servicios, diversificación de los paquetes, estrategias que aumenten la rentabilidad, más opciones de venta y creación de valor.

Como es sabido, HKM Travel no puede quedarse atrás con el modelo de negocio actual, por lo tanto, es indispensable mejorar el nivel del servicio incentivando el beneficio, rentabilidad y la preferencia de los clientes con las nuevas formas de ofrecer los servicios turísticos que actualmente son parte del portafolio de la organización. Por lo anterior, el nuevo modelo posee varias ventajas que mejoraran la gestión de la compañía, entre las que se encuentran: alianzas con entes gubernamentales, fortalecimiento del turismo en Colombia, servicio postventa, aplicación móvil de la empresa y expansión geográfica en Colombia y fuera de ella.

Hasta el momento, se tiene una empresa que está realizando una buena gestión, correspondiente al sector del turismo y con todo el deseo de salir adelante, superando a la competencia, y construyendo su crecimiento en todos los ámbitos. Lo que se espera ver en un futuro, es una compañía que este construyendo valor, aumentando su rentabilidad, siendo reconocida y preferida por clientes nacionales e internacionales y contando con una posición que proyecte una permanencia en el mercado para el largo plazo.

13.1. Recomendaciones e Impacto de la propuesta a los objetivos

El nuevo modelo comercial (Ver Figura 7) impactara positivamente los objetivos propuestos para cumplir con el desarrollo del presente proyecto. El nuevo modelo ampliara las herramientas de ventas de tiquetes aéreos y de hoteles, haciéndose no solamente desde las oficinas, sino que se espera sea un hecho, realizar las ventas mediante la plataforma virtual de la compañía, bien sea por la aplicación móvil, o por la página web.

Comedidamente, a través de la publicidad y la buena gestión realizada en las redes sociales, se espera un crecimiento en las ventas, ya que los clientes conocerán de HKM Travel y elegirán el servicio por los beneficios que trae para ellos adquirir alguno de sus paquetes turísticos.

Se visualiza entonces, un incremento de los ingresos, y una disminución de los costos, al hacer más uso de las plataformas virtuales que de infraestructuras físicas. Por ende, un aumento del turismo en la población libanesa, en el PIB colombiano debido a las operaciones en el sector turismo y por supuesto, un crecimiento integral y general para HKM Travel.

13.2. Proyección modelo nuevo frente a los impactos y objetivos

Finalmente, es posible afirmar que esta nueva propuesta impactara los objetivos en la medida en que se caracteriza por brindar un servicio de calidad a sus clientes. Lo anterior, buscando integrar la gestión tecnológica a la estrategia de la empresa, estando a la vanguardia de los avances tecnológicos así como de las diversas herramientas que las TIC ofrecen para el desarrollo de las empresas. Dicho de otras palabras, es importante que HKM Travel se esmere por cambiar de manera conveniente los equipos, software, instrumentos, maquinarias, y demás para ofrecer un servicio postventa con mayor innovación.

Una vez analizados estos aspectos, puede decirse que este nuevo modelo de mejoramiento, lo que proyectará a futuro es una mayor penetración en el mercado, así como la búsqueda de nuevos clientes y la fidelización de los

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

antiguos, a través de un programa de referidos y puntos para captar nuevos clientes y otorgar beneficios a los clientes actuales que refieran la empresa.

Por último y no menos importante, se pretende que este nuevo modelo implemente estrategias de comercio electrónico, evidenciadas a lo largo del contenido de la propuesta, a sabiendas que este servirá en gran medida como estrategia de promoción para atraer más clientes al establecimiento físico, así como generar más confianza y forjar más expectativas a los futuros viajeros. Solo a través de estos aspectos importantes de innovación y propuesta de valor, será posible que HKM Travel pueda diseñar la forma de brindar servicios con marca propia que amplíen su posicionamiento e incremente al mismo tiempo sus ingresos, alcanzando así altos índices de rentabilidad en relación con años anteriores.

14 CONCLUSIONES

El nuevo modelo comercial propuesto hará que los servicios turísticos de HKM Travel se vendan con más rapidez y asertividad, ampliando su posicionamiento de la marca en la capital del país y en general en todo el territorio nacional. El desempeño que ha tenido HKM Travel ha sido bueno considerando el crecimiento durante los dos últimos años y estamos seguros que con esta propuesta se mejorarán aspectos administrativos, comerciales, financieros generando mejores cifras, ya que los argumentos de este nuevo modelo comercial están focalizados en ofrecer un servicio al cliente integral que comience desde su necesidad hasta la validación del uso de los servicios adquiridos, en generar mejores ingresos para la empresa y en proponer un diferencial turístico focalizado en promover entre la comunidad libanesa el turismo receptivo en nuestro país.

Se realizó un análisis situacional determinando cuales eran los factores claves para acceder a la demanda potencial del servicio de los turistas. Se crea una campaña de turismo receptivo bien formada y planteada específica para incrementar ventas de los servicios y ser más proactivos en el mercado. Si esta campaña tiene viabilidad, promete una alta movilidad de extranjeros, que seguramente tendrán la posibilidad de encontrar en Colombia más que un destino turístico, un lugar del que no querrán irse.

Este nuevo modelo comercial pretende mejorar el conocimiento y fidelización de los clientes con un servicio más personalizado que le permita a la agencia, basado en los perfiles del viajero y sus políticas de viaje anticiparse con información precisa a los planes turísticos o corporativos que pretendan llevar a cabo. Asimismo se pudo ver como este plan de mercadeo puede impulsar nuevas ventas por internet, no solamente cara a cara generando un gran incremento en ventas a la empresa. Finalmente, se pudo lograr la campaña publicitaria, logrando así diseñar estrategias que ayuden a la empresa a innovar y mejorar y quedar en condiciones para implementar el proyecto dentro de la empresa.

15 REFERENCIAS

- Alvarado. M. (2013). Barranquilla, ciudad con río y mar. Universidad del norte. Recuperado de <http://www.barranquillacomovamos.co/copy/images/stories/pdf/ciudad/Barranquilla.pdf>
- Arenas, J. A. C., & Rojas, J. J. B. (2013). Retos en la implementación de las TIC para el proceso de negociación internacional. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 153-163. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a05.pdf>
- Avalos, Ignacio y Viana, Horacio (2013). La Gerencia de Tecnología: El eslabón perdido de la gerencia venezolana. En "Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia", Moisés Naím (director del proyecto). Ediciones IESA. Caracas.
- Berné. C. (2013). Identificación y análisis de los criterios de cambios del sistema de distribución turístico asociados al uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Volumen 19. Paginas 90-101.
- Cabero, J. (1998) Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En Lorenzo, M. y otros (coords): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (pp. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario
- Cámpora Espi, Eugenia. (2013). *Estudio del impacto de las TIC en el turismo: análisis de su influencia en los habitantes de la ciudad de Gandía*

durante la planificación de un viaje (Doctoral dissertation). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/33985/memoria.pdf?sequence>

Caro Encalada, M., Vela Sosa, R., & Leyva Morales, C. (2010). *Tecnologías de la información y comunicación y competitividad administrativa de agencias de viajes minoristas en Mérida, Yucatán* (No. 2010, 1). Economic analysis working papers. http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/agencias_viajes_minoristas_yucatan.pdf

Cordero, C (2015). Desate el poder de los negocios digitales. *Noticias Financieras*. Recuperado de <http://origin-search.proquest.com/docview/1702661007?accountid=34925>

Dacah.J. (2014). 3 redes sociales indispensables. Delta Airlines. Recuperado de <http://www.deltaasesores.com/boletinesdelta/el-reporte-delta/5691-erd-594-3-redes-sociales-indispensables-estadisticas>

Del Águila, A. (2000). *Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial*. Ed. Ra-Ma.

Espinosa.R. (2014). Segmentación de mercado, concepto y enfoque. Ventas y marketing. Recuperado de <http://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

Gallardo, Y., & Moreno, A. (1995). Aprender a Investigar - Módulo 3 Recolección de la información. En Y. Gallardo, & A. Moreno, Aprender a Investigar - Módulo 3 Recolección de la información (pág. 80). Bogotá: Arfo Editores.

KOTLER, Philip y Gary Armstrong. (2014). "Fundamentos De Mercadotecnia". Editorial Prentice Hall. Segunda Edición. 654 páginas.

López.S. (2013). Una mirada profunda hacia el mercado de las agencias de viajes online. Amadeus. Recuperado de file:///Amadeus_Whitepaper_08_VERSION%20FINAL.pdf

Martelo.R. Blanquicet.I & Rodríguez.L (2015). Metodología para seleccionar aplicaciones de la tecnología de comunicaciones voz sobre la IP para pequeñas y medianas empresas. El caso de una agencia de viajes. Información tecnológica, 26, 121-128. Academic search elite, EBSCOhost.

Mella, O. (2000). Grupos Focales - Técnica de investigación cualitativa. En O. Mella, Grupos Focales - Técnica de investigación cualitativa (pág. 7). Santiago de Chile: CIDE.

Naciones Unidas & OMT (2008). Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual. Madrid, New York, Paris. Recuperado de http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1s.pdf
<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

Núñez.J. (2015). Estrategias de éxito que harán irresistibles las ventas directas de tu hotel. Turismo y marketing redes sociales. Recuperado de <http://www.mabelcajal.com/2015/09/estrategias-de-exito-para-aumentar-ventas-directas-de-tu-hotel.html/>

Núñez de Schilling, Elizabeth (2014). Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales Revista de Ciencias Sociales XVII Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755013>> ISSN 1315-9518

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, “¿Qué es la Propiedad Intelectual?”, [en línea], disponible en: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf, consulta julio 2015

Romero, C. Sánchez y S. Tafoya, (2015). Segmentación de mercado y posicionamiento. Disponible en <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id60.html>

Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-06/semana1/obligatorio/OMTIntroduccionalTurismo.pdf>

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. En R. Sampieri, C. Collado, & P. Baptista, Metodología de la Investigación (pág. 245). Mexico: McGRAW - HILL.

Schlie, Theodore (2009). La Contribución de la Tecnología a la Ventaja Competitiva. En “Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de las Empresas”, Gerard Gaynor (Editor en jefe). Tomo I. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Solís.B.(2014). El viajero digital: Las redes sociales como fuente de inspiración del sector turístico. Deloitte & Facebook. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/auditnews/viajero-digital-2015.pdf>

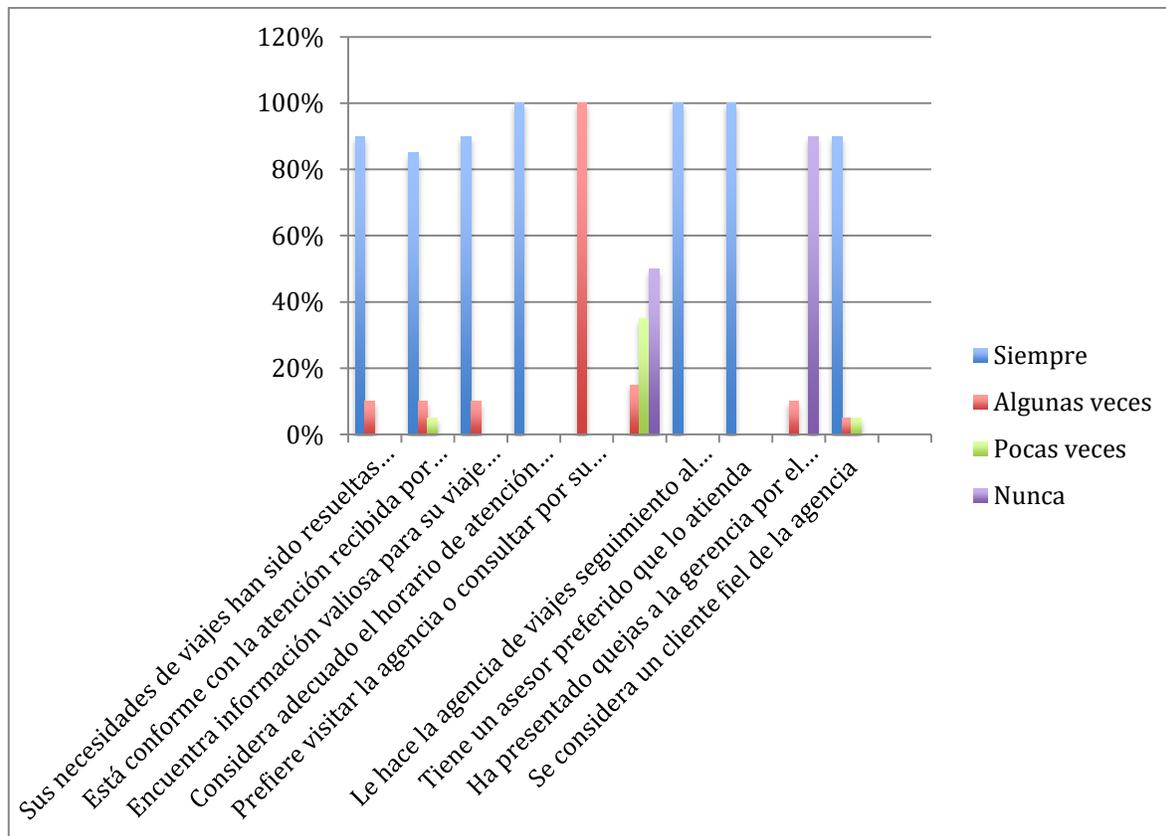
Torres. L (2015). Cómo aumentar tus ventas en tu agencia de viajes. Bill pocket source. Recuperado de <https://www.billpocket.com/blog/index.php/como-aumentar-tus-ventas-en-tu-agencia-de-viajes/>

Anexo I – Encuesta satisfacción del cliente

Esta primera parte de las encuestas fue realizada a 20 clientes de la agencia HKM Travel que asistieron en el transcurso de la semana de observación a la misma para solicitar algún tipo de servicio:

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Sus necesidades de viajes han sido resueltas por el asesor comercial	90%	10%		
Está conforme con la atención recibida por el asesor comercial	85%	10%	5%	
Encuentra información valiosa para su viaje en la asesoría recibida	90%	10%		
Considera adecuado el horario de atención de la agencia	100%			
Prefiere visitar la agencia o consultar por su página web		100%		
Acude a otra agencia de viaje a solicitar información		15%	35%	50%
Le hace la agencia de viajes seguimiento al servicio adquirido una vez disfrutado	100%			
Tiene un asesor preferido que lo atienda	100%			
Ha presentado quejas a la gerencia por el servicio recibido		10%		90%
Se considera un cliente fiel de la agencia	90%	5%	5%	

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

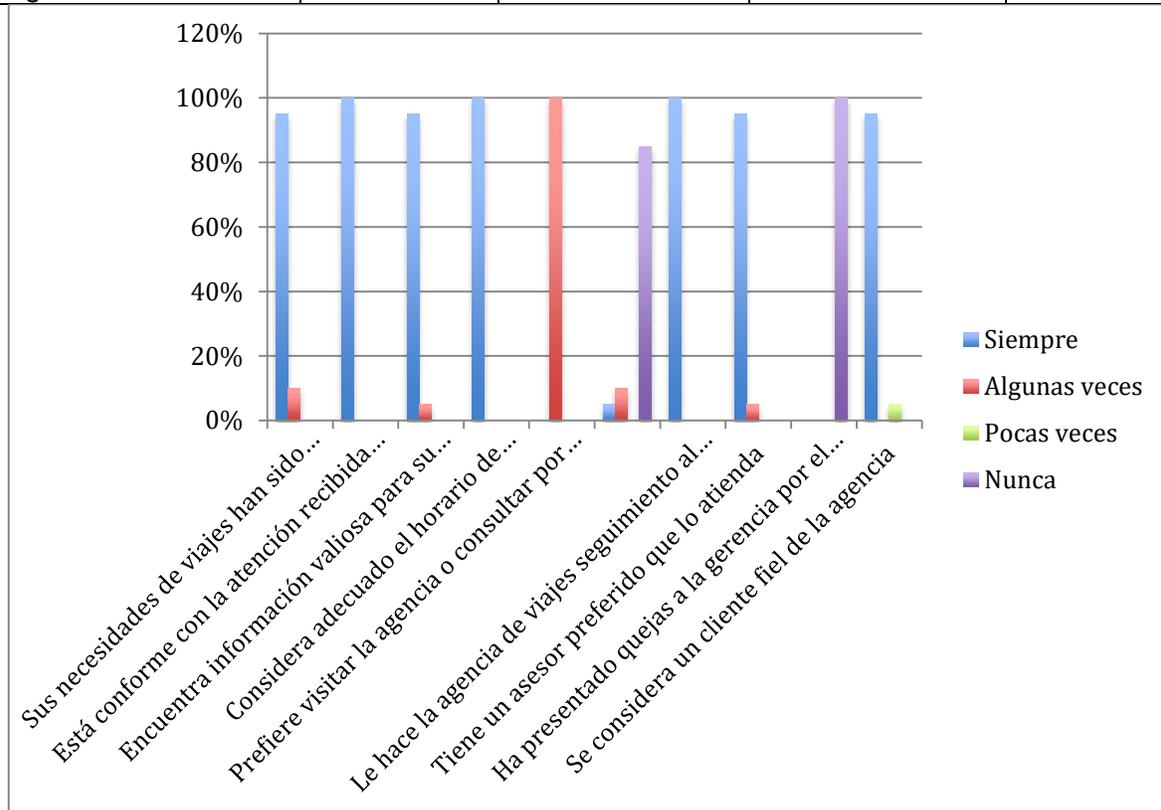


Se utilizó el mismo formato para entrevistar a 20 personas que no son clientes de la agencia HKM Travel y que no ingresaron a la misma en la semana de observación pero que pasaron frente a las instalaciones de la agencia.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Sus necesidades de viajes han sido resueltas por el asesor comercial	95%	10%		
Está conforme con la atención recibida por el asesor comercial	100%			
Encuentra información valiosa para su viaje en la asesoría recibida	95%	5%		
Considera adecuado el horario de atención de la agencia	100%			
Prefiere visitar la agencia o consultar		100%		

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
por su página web				
Acude a otra agencia de viaje a solicitar información	5%	10%		85%
Le hace la agencia de viajes seguimiento al servicio adquirido una vez disfrutado	100%			
Tiene un asesor preferido que lo atienda	95%	5%		
Ha presentado quejas a la gerencia por el servicio recibido				100%
Se considera un cliente fiel de la agencia	95%		5%	



Esta parte final de la encuesta buscaba tener una percepción más clara del cliente o prospecto respecto a una agencia de viajes en general

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

	SI	NO
Le gusta recibir correos de su agencia de viajes con promociones	100%	-
Prefiere consultar su agencia por internet o ir a sus oficinas	100%	-
Le reciben cualquier medio de pago en su agencia	100%	-
Su agencia conoce sus políticas de viaje y preferencias	80%	20%
Puede consultar y comprar en la página web de su agencia de viajes	80%	20%
La agencia le notifica de algún cambio en su viaje de último momento	100%	-
En su agencia de viajes hay asesores bilingües	70%	30%
Su agencia se comunica con usted mientras está de viaje para validar el estado del servicio	100%	-
Le ofrece su agencia una aplicación móvil (App) para consultar sus servicios y productos	20%	80%
Es más importante el precio que el servicio para seleccionar una agencia de viajes	95%	5%

Anexo II - Grupo focal

Tema principal

Entender por parte del equipo de trabajo de HKM Travel, desde cada uno de sus roles, cómo perciben ellos la estrategia comercial usada en la agencia para retener sus clientes actuales y traer nuevos clientes

Muestra

Se trabaja con las 6 personas que conforman la agencia de viajes Dicha reunión se lleva a cabo el Sábado 11 de Junio de 8:00 a.m. a 9:00 a.m. en la oficina principal de HKM Travel ofreciendo un desayuno.

1. Maria Betancourt
2. Alejandro Fonseca
3. Melissa Molina
4. Katerin Daza
5. Jose Girón
6. Yamile Mohmoud

Explicación introductoria

Se aclara al grupo que la intención de la reunión es obtener información valiosa que nos permita mejorar las condiciones de trabajo de cada uno de los integrantes de la agencia y que la gerencia considera importante contar con sus opiniones libres y espontaneas sin descalificar a nadie por ello. También se explica la duración de la sesión, la metodología de preguntas y respuestas, quien será el moderador y que se tomará a lo largo de la reunión nota de la misma como parte del proceso de análisis y levantamiento de información.

Pregunta de apertura

- Díganos su nombre, cargo, antigüedad en la agencia, experiencia laboral y principales responsabilidades

Preguntas introductorias

- ¿Cómo se siente desempeñando el rol que tiene en la agencia?
- ¿Cuál es su percepción de la agencia frente a otras en las cuales haya trabajado?

Preguntas de transición

- ¿Cree usted que las agencias de viajes están en vía de extinción debido al auge de las ventas por internet?
- ¿Piensa usted que aún las agencias de viajes físicas pueden hacer cambios para ser más competitivas?

Preguntas Clave

- ¿Cree usted que la estrategia comercial actual de HKM Travel es la más adecuada en este tiempo?
- ¿Siente usted que HKM Travel está en desventaja comercial frente a otras agencias de viajes?

Pregunta de cierre

- ¿Qué cambio haría usted en el modelo comercial actual de HKM travel?
- ¿Qué le hace falta según su concepto a HKM Travel para ser una de las mejores agencias de viajes del país?

Análisis

Con base en la sesión trabajada y las posiciones allí expuestas por cada uno de sus participantes, se generan las siguientes conclusiones que serán tomadas en cuenta en la propuesta del nuevo modelo comercial.

1. HKM Travel es una agencia pequeña, con pocos años de creada y con personal joven incluyendo su gerente que está abierta al cambio y cree en la tecnología como parte del mismo.
2. El personal comercial de la agencia está muy comprometido con la misma y se siente empoderado de su labor y reconocido por ella
3. La agencia debe comenzar a buscar un mayor crecimiento si desea ser cada vez más reconocida y estar entre las más importantes
4. La mayoría de los clientes buscan un precio más bajo pero hay muchos clientes que buscan un mejor servicio así deban pagar un poco mas
5. Es importante posicionarse mucho más en internet para que la agencia sea más reconocida y que a través de su página web se puedan hacer transacciones y no solo consultas.
6. La agencia de viajes debe permanecer en las redes sociales generando buena visibilidad y publicidad a sus clientes.
7. Clientes internacionales siguen optando por comprar en la organización.
8. Es fundamental que la agencia de viajes proporcione más seguimiento en call center despues de haber realizado las ventas.
9. Manejo de página web debe ser manejada por expertos.

Anexo III- Método de observación

Unidad de Análisis: asesoras comerciales HKM Travel

Tipo de observación: no experimental, transaccional, descriptiva.

Lugar de observación: Oficina principal HKM Travel Barranquilla

Duración: Lunes a Viernes de 9:00 a.m a 12:00 p.m y de 2:00 p.m a 6:00 pm

Unidades de medición: preguntas, respuestas, respuestas asertivas, preguntas sin respuesta, recursividad, compromisos

Tipo de registro: narrativo

Observadores: dos (2) rotando horarios de mañana y tarde.

Muestra: 3 asesoras comerciales, 10 clientes, 20 prospectos.

1. Asesor 1 Maria Betancourt
2. Asesor 2 Katerin Daza
3. Asesor 3 melissa Molina

Formato de registro observación: Se toma como variables de medición los calificativos *siempre, muchas veces, pocas veces, nunca*

1. ¿Respondió asertivamente a las preguntas hechas por el cliente?
2. ¿No respondió las preguntas hechas por el cliente?
3. ¿Realizó preguntas adicionales a las que el cliente le hizo?
4. ¿Utilizó algún recurso adicional para responder una pregunta?
5. ¿Se comprometió con el cliente en un siguiente paso?
6. ¿Se percibe al cliente satisfecho con la asesoría?

Adicionalmente, se presenta una conclusión general de los observadores respecto al trabajo realizado que sirve como base para el focus group realizado la semana inmediatamente siguiente con el fin de obtener comentarios a los resultados hallados en la observación.

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

¿Respondió asertivamente a las preguntas hechas por el cliente?

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Asesor 1	X			
Asesor 2	X			
Asesor 3		X		

¿No respondió las preguntas hechas por el cliente?

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Asesor 1				X
Asesor 2				X
Asesor 3			X	

¿Realizó preguntas adicionales a las que el cliente les hizo?

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Asesor 1	X			
Asesor 2		X		
Asesor 3	X			

¿Utilizó algún recurso adicional para responder una pregunta?

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Asesor 1		X		
Asesor 2		X		
Asesor 3		X		

¿Se comprometió con el cliente en un siguiente paso?

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Asesor 1	X			
Asesor 2	X			
Asesor 3		X		

¿Se percibe al cliente satisfecho con la asesoría?

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Asesor 1	X			
Asesor 2	X			
Asesor 3		X		

Conclusiones

1. El 90% de los clientes ingresaron a realizar nuevas solicitudes de servicio. El 100% de dichas solicitudes se convirtieron en una venta efectiva.
2. El 10% de los clientes ingresaron para realizar cambios en las solicitudes de servicio realizadas. El 90% de los cambios se pudo hacer de manera inmediata y el 10% quedó en proceso de revisión.
3. El 100% de los prospectos preguntaron sobre algún tipo de servicio o producto turístico. El 30% de dichas solicitudes se convirtieron en venta efectiva.
4. El promedio de atención con los clientes fue de 15 minutos
5. El promedio de atención con los prospectos fue de 25 minutos
6. Del 70% de las solicitudes de prospectos que no fueron ventas inmediatas, en el 100% de estos casos no se generó compromiso de seguimiento por parte del asesor comercial
7. Solo en el 20% de solicitudes nuevas se usaron recursos adicionales como mapas, folletos, computador, para apoyar la venta.
8. El 75% de las preguntas hechas por los clientes fueron resueltas asertivamente y de manera inmediata. Del 25% restante, el 60% se brindó una respuesta parcial y el 40% no se ofreció ninguna respuesta.
9. El 70% de los clientes sale satisfecho de la asesoría recibida y el 30% no.
10. Con el 100% Siempre se buscaba una solución inmediata para atender los requerimientos de los clientes.
11. Se tomó una gran base de datos obteniendo un 50% en ventas posibles de cercanos a clientes.
12. Un 20 % de las solicitudes se realizaron mediante distintos recursos externos a la organización.
13. Las asesoras al 90% de los clientes entregaron souvenirs para que ellos se fidelicen.
 - a. Del 100% de las solicitudes nuevas, el 70% eran solicitudes de tiquetes, el 10% eran solicitudes de hoteles, el 15% eran solicitudes de paquetes y el 5% eran otro tipo de solicitudes (visas, seguros)

Anexo IV – Balance general HKM Travel Diciembre 31 2015

ACTIVO

Activo corriente:

Efectivo y banco	167.707.213
Inversiones	113.500.000
Anticipos y avances	3.891.892

**Total activos
corriente**

285.099.105

Activo fijo:

Equipo de oficina	4.520.083
Equipo de computacion y comunicaci3n	6.439.792

**Total activos
fijos**

10.959.875

Activo total

296.058.980

PASIVOS Y PATRIMONIO

Pasivo corriente:

Cuentas por pagar	2.846.400
Impuestos, Gravamenes y Tasas	60.084.331
Obligaciones laborales	3.167.804

**Total pasivo
corriente**

66.098.535

Pasivo no corriente:

**Total pasivo
no corriente**

-

Pasivo Total

66.098.535

Patrimonio

Capital Social	60.000.000
Reservas	16.996.044
Resultado Del Ejercicio	149.038.066
Resultado De Ejercicio Anteriores	<u>3.926.335</u>

Patrimonio Total

229.960.445

Total pasivo y patrimonio

296.058.980

Anexo V – Estado de resultados HKM Travel Diciembre 31 2015

Ingresos operacionales		341.352.000
Comisiones	<u>341.352.000</u>	
Utilidad bruta		<u>341.352.000</u>
Gastos de administracion		88.836.711
Honorarios	24.000.000	
Impuesto	8.594.620	
Servicios	4.528.241	
Mantenimiento Y Reparaciones	9.624.535	
Adeacuaciones	28.726.873	
Gastos De Viajes	11.893.457	
Diversos	<u>1.468.985</u>	
Gastos de ventas		65.720.277
Gastos Personal	32.630.160	
Útiles, papelería y fotocopias	1.050.000	
Publicidad, propaganda y promoción	<u>32.040.117</u>	
Utilidad operacional		<u>186.795.012</u>
Ingresos no operacionales		267.233
Intereses	267.233	
Gastos no operacionales		4.885.584
Gastos bancarios	3.363.415	
Comisiones	1.522.169	
Utilidad antes de impuesto		<u>182.176.661</u>
Provision para impuesto		16.578.810
Utilidad despues de impuesto		<u>165.597.851</u>
Reseva legal		16.559.785
Utilidad del ejercicio		<u><u>149.038.066</u></u>

ANEXO VI BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

ACTIVO

Activo corriente:

Efectivo y banco	537.225.728
Inversiones	376.700.000
Anticipos y avances	98.765.900

Total activos corriente 1.012.691.628

Activo fijo:

Equipo de oficina	49.820.364
Equipo de computación y comunicación	38.098.900

Total activos fijos 87.919.264

Activo total

1.100.610.892

PASIVOS Y PATRIMONIO

Pasivo corriente:

Cuentas por pagar	345.980.900
Impuestos, Gravámenes y Tasas	156.908.900
Obligaciones laborales	12.987.690

Total pasivo corriente 515.877.490

Pasivo no corriente:

Total pasivo no corriente -

Pasivo Total

515.877.490

Patrimonio

Capital Social	60.000.000
Reservas	37.569.534
Resultado Del Ejercicio	338.125.803
Resultado De Ejercicio Anteriores	149.038.066

Patrimonio Total 584.733.402

Total pasivo y patrimonio

1.100.610.892

ANEXO VII HKM TRAVEL SAS
NIT 900 722 289 - 4
ESTADO DE RESULTADO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

Ingresos operacionales		876.900.120
Comisiones	<u>876.900.120</u>	
Utilidad bruta		<u>876.900.120</u>
Gastos de administración		172.824.130
Honorarios	34.000.000	
Impuesto	15.678.900	
Servicios	13.567.900	
Mantenimiento Y Reparaciones	21.345.900	
Adecuaciones	47.987.000	
Gastos De Viajes	34.567.890	
Diversos	<u>5.676.540</u>	
Gastos de ventas		141.341.863
Gastos Personal	45.789.650	
Útiles, papelería y fotocopias	7.897.890	
Publicidad, propaganda y promoción	<u>87.654.323</u>	
Utilidad operacional		<u>562.734.127</u>
Ingresos no operacionales		2.890.765
Intereses	2.890.765	
Gastos no operacionales		4.885.584
Gastos bancarios	7.908.900	
Comisiones	2.345.667	
Utilidad antes de impuesto		<u>560.739.308</u>
Provisión para impuesto		185.043.972
Utilidad después de impuesto		<u>375.695.336</u>
Reserva legal		37.569.534
Utilidad del ejercicio		<u><u>338.125.803</u></u>

ANEXO VII ENTREVISTA CONSUL LIBANÉS HASSAN MSLIMANI

Con el deseo de incrementar turistas y aumentar las ventas de HKM Travel es necesario señor Consul realizarle algunas preguntas para destacar cuantas personas de su país visitan el nuestro.

1. ¿Cual es la importancia de que sus paisanos visiten nuestro país?
2. ¿En su opinión cree usted que Colombia tiene mucho que ofrecerle a los libaneses?
3. ¿Existen convenios corporativos de agencias de viajes para el asesoramiento de visas y servicios turísticos con el consulado libanés?
4. ¿Existe una posibilidad de establecer un convenio para la prestación de servicios turísticos con el consulado en Cali y la embajada en Bogotá?
5. ¿Cuáles son las ventajas de establecer un convenio turístico entre HKM Travel Y la Embajada Del Líbano?

RESPUESTAS

1. Los libaneses tendrían un asesoramiento vital y seguro al pedir las visas hacia Colombia, ofreciendoles un servicio excelente a la hora de decidir viajar para nuestro país.
2. Colombia es un país muy diverso y multicultural en donde mis paisanos pueden vivir, pasear y conocer este maravilloso país.
3. Colombia cuenta con la segunda mezquita más grande de latinoamerica ubicada en Maicao, La guajira, ofreciendo así otras en Medellin, Bogotá,

PROPUESTA NUEVO MODELO COMERCIAL HKM TRAVEL

Barranquilla, Cali para que en cualquier ciudad los libaneses sientan y practiquen su religión.

4. Puede ser una excelente estrategia ya que la empresa puede facilitar y negociar los precios en dólares con la embajada.
5. HKM Travel sería un aliado indispensable para el país ya que la mayoría de los árabes adquieren sus servicios mediante la agencia de viajes y de esta forma se puede establecer una sucursal futura en ese país creando la segunda franquicia internacional después de Panamá.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Hassan Feris Karameddine

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1124026424

Nombre Completo Wilson Pardo Galeano

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79636218

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Propuesta Nuevo Modelo Comercial HKM TRAVEL

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Hassan Karameddine
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1124026424
FACULTAD: Ambientes Virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: MBA

NOMBRE COMPLETO: Wilson Pardo
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79626218
FACULTAD: Ambientes Virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: MBA

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 7 JUNIO 2017