

AGENCIAS DE VIAJES: NUEVOS RETOS EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO*

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ

JOSÉ RAMÓN PEÑA

ANDRÉS FELIPE MACÍA

Fecha de recepción: 22-12-2004

Fecha de aceptación: 28-04-2005

ABSTRACT

This paper discusses the case of a recent graduate from a specialized business administration program who joins a family business engaged in the dynamic tourism industry. It shows how this industry is affected by multiple socioeconomic factors such as the purchasing power of society, different cultures and concepts of tourism, violence, and the current globalization trend that constantly drives suppliers of goods and services to establish strategic alliances with other stakeholders in the chain of value in one or several industry segments not only to reduce costs, but also to be more competitive and attractive to customers.

The new graduate needs to identify the new role of travel agencies within the chain of value in the tourism industry in order to turn his small travel agency into viable sustainable business on a long-term basis.

KEY WORDS

Tourism industry, travel agencies, family businesses, chain of value, air transportation.

RESUMEN

El caso muestra el ingreso de un recién graduado del programa Especialización en Administración a una empresa familiar dentro de un sector económico dinámico como el turismo, el cual se ve afectado por múl-

* Este caso fue preparado por Francisco Velásquez Vásquez, profesor de la Universidad ICESI, José Ramón Peña y Andrés Felipe Macía, estudiantes del Posgrado en el Programa especialización en Administración, promoción XXVIII. Es propiedad de la Universidad Icesi.

tiples variables socioeconómicas como el poder adquisitivo de la sociedad, la cultura de los diferentes pueblos y su concepción del turismo, la violencia y la tendencia mundial a la globalización que empuja constantemente a la masificación de los proveedores de productos y servicios mediante alianzas estratégicas entre los diferentes participantes de la cadena de valor de un mismo renglón o de diferentes segmentos con el fin de reducir costos y ser más competitivos y atractivos a los clientes.

El recién graduado debe identificar el nuevo rol de las agencias de viaje dentro de la cadena de valor de la industria del turismo, de tal forma que la pequeña agencia de viajes sea un negocio viable y sostenible en el largo plazo.

PALABRAS CLAVE

Sector turismo, agencias de viajes, empresas familiares, cadena de valor, transporte aéreo.

Clasificación: A

Martín Pérez, economista de 27 años graduado hace dos años enfrenta su primer reto laboral importante. A punto de finalizar su posgrado en Administración, Martín es contactado por una agencia de viajes de la región para que labore en su departamento comercial. Apoyado en lo aprendido durante su posgrado, Martín va a ser contratado para elevar las ventas de la empresa.

Muy contento, Martín decide enfrentar este nuevo compromiso, para lo que empieza a prepararse. Tras varias reuniones con la gerencia general, Martín describe sus primeras impresiones de esta compañía.

La empresa de carácter familiar fue constituida hace dos años y siete meses. Desde su constitución, ha sido manejada directamente por el socio fundador de la misma, que ocupa el cargo de gerente general. En ella laboran nueve personas: el gerente general, la directora administrativa, la directora comercial, tres vendedoras: Juana, Ximena y Lorena, un mensajero, un cajero y por supuesto, Clarita, la mujer que prepara los almuerzos y sirve los tintos. Las personas laboran allí desde el momento de su apertura.

Carlos Sabogal, gerente y propietario de la compañía le cuenta a Martín la historia de la organización. Martín concluye que se trata de una empresa familiar y consigna la información recolectada en el Anexo 1. Esta información le permitirá tener una mejor idea del tipo de organización en la cual va a laborar de ahora en adelante, pues cree que conociendo sus raíces podrá entender mejor su cultura y propiciar los cambios que se requieran gestar.

Recorriendo las oficinas de la agencia de viajes, Martín descubre en un pequeño rincón un par de cuadros pequeños y empolvados. Se acerca un poco para poder descifrar su contenido y descubre que se trata de la Misión y la Visión de la Compañía (Anexo 1). Martín, ensimismado, se preguntó si esta Misión y Visión realmente estaban alineadas con los objetivos, estrategias y cultura de la organización, o simplemente se trataba de dos cuadros decorativos en un viejo rincón.

Dentro de los documentos facilitados a Martín para iniciar su trabajo se encontraban las funciones del personal y el organigrama de la empresa (Anexo 2). Martín concluyó que la organización en la cual iba a laborar tenía una estructura organizacional básica, caracterizada por ser muy poco desarrollada, tener muy poco personal, la división del trabajo no es precisa y su jerarquía directiva es pequeña. No tienen actividades regulares explícitas.

El poder es ejercido directamente por el gerente general quien asume gran protagonismo y los controles son mínimos. Todos en esta organización están bajo el mando del jefe. La estrategia es intuitiva y en gran medida se basa en la búsqueda de oportunidades.

Martín, preocupado, descubre la falta de un core bussines por parte de la dirección general. Adicionalmente la empresa no tiene manuales de funciones definidos, el reglamento de trabajo está siendo implementado en el momento. Todas las personas laboran desde la constitución de la compañía.

PRODUCTOS OFRECIDOS

Venta de paquetes turísticos, dentro y fuera del país, representación mayorista de los siguientes destinos: Panamá, San Andrés y Orlando-Florida, venta de porciones terrestres, hoteles y tiquetes aéreos nacionales e internacionales por separado. La agencia no cuenta con autorización de la IATA¹ para la venta de tiquetería Internacional por lo que tienen una alianza con la agencia PQW quienes les cobran un porcentaje de la venta. La empresa usa el sistema Amadeus² para sus reservaciones.

La gerencia general sabe que el producto que más rentabilidad le proporciona es la venta de paquetes turísticos ya que por esta venta se comisiona por la venta del tiquete aéreo, el hotel y otros servicios como assist card, traslados, etc.

SALARIOS Y COMPENSACIONES

La gerencia general y la jefatura administrativa, el mensajero y el cajero tienen un salario básico sin comi-

siones. El contador trabaja por prestación de servicios y la directora comercial tiene un salario base y monto por comisiones globales, las agentes comerciales igualmente tienen un salario base más comisiones por ventas individuales. Estas comisiones son diferentes y dependen del producto vendido (Ver Cuadro 1).

Aunque las comisiones estaban establecidas para ser canceladas mes vencido, las mismas se demoraban muchas veces tres y cuatro meses más de lo establecido. También, se cruzaban con las notas débito que enviaban las aerolíneas por errores cometidos por las agentes de ventas.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

No existe una política de capacitación definida, se instruye al personal de acuerdo con cursos programados por la ANATO,³ pero no se tiene un plan definido ni objetivos claros de capacitación.

La dirección le pidió a Martín que le ayudara a administrar la fuerza de

Cuadro 1.

Compensación	SMLV
Básico	1
Comisiones	
Venta tiquetes nacionales	0.01%
Venta tiquetes internacionales	0.01%
Venta de paquetes (tiquete y hotel)	0.01%
Otros (porciones terrestres, assist card, etc.)	0.05%
Sueldo mensual aproximado	2.3

SMLV 2004: \$396.400, incluido subsidio de transporte.

1. IATA: Organización Internacional de líneas aéreas.
2. Sistema GDS para la reservación de boletos aéreos, hoteles y alquiler de autos.
3. Anato: Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo.

ventas ya que el gerente general sentía que sus asesoras comerciales no tenían compromiso con la empresa. Había tensión en el ambiente, la gente estaba descontenta y la gerencia ya no sabía cómo atacar esta inconformidad. Martín, bastante preocupado, regresó a su casa. Sabía que todo estaba por hacer y quería hacerlo de la mejor manera.

SECTOR TURISMO

El sector turístico colombiano comprende toda la gama de bienes y servicios que ofrece el país y que son consumidos por viajeros que se desplazan de su lugar habitual de residencia u origen con fines de diversión o negocios.

La razón de ser de las agencias de viaje se fundamenta en el turismo; por lo tanto su estudio y comprensión permiten establecer elementos de juicio para poder comprender el negocio. El sector turismo abarca cuatro grandes servicios como el hotelero, restaurantes, agencias de viajes, y guías de turismo, entre otros.

Las agencias de viajes operan como eje central o engranaje de la «industria sin chimeneas», permitiendo enlazar servicios como el transporte (aéreo o terrestre), hotelero, y destinos turísticos de acuerdo con las necesidades del cliente.

El turismo es uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes de la segunda mitad del siglo xx. Como producto del aumento del tiempo libre y el ingreso disponible en las sociedades de mayor desarrollo relativo, el turismo se ha convertido en una actividad masiva y en un bien de consumo de primera necesidad. Durante 1997 representó un movimiento

internacional de 612 millones de turistas, con un crecimiento en el flujo de turistas de 2.84% y un gasto de 443 billones de dólares, que representaron un incremento en los ingresos por turismo del 2.15% respecto al año anterior.

Entre 1993 y 1997, la industria turística registró un ritmo de crecimiento promedio anual en arribos de 4.3% y un incremento promedio anual de los ingresos percibidos del 8.4% anual. En 1997 los ingresos por turismo generaron un poco más del 8% del total de exportaciones de bienes y casi el 35% del total mundial de exportaciones de servicios. A escala nacional el turismo sufrió una desaceleración entre 1999 y 2002, debido a factores como la inseguridad y la crisis económica, entre otros. En 2004 la reactivación del sector turístico ha sido importante y se evidencia por factores como un incremento en un 25% de la facturación del gremio hotelero frente al 2003, las reservas de tiquetes han crecido en un 35% para temporadas como la semana santa en el 2004, en comparación con el año anterior.

Según los datos ofrecidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT), la actividad se debilitó en 2001, de tal forma que las llegadas internacionales registraron una disminución del 1,3%, frente al récord histórico alcanzado en 2000, cuando creció un 7% (véase Cuadro 1). Durante los ocho primeros meses de 2001, las llegadas de turistas crecieron un 2,8% en el ámbito mundial, un punto y medio porcentual por debajo del aumento anual medio del 4,3% que habían experimentado las llegadas de turistas en los últimos

diez años. Sin embargo, en los últimos cuatro meses de 2001, la caída del turismo mundial fue de un 10,9%, con descensos significativos en todas las regiones: África (-3,5%), América (-24%), Asia Meridional (-24%), Asia Oriental y Pacífico (-10,3%), Europa (-6,2%) y Oriente Medio (-30,2%). Con respecto a la clasificación mundial de los principales destinos turísticos del mundo (véase Cuadro 3), España ocupó en 2001 el segundo puesto, situándose por detrás de Francia y por delante de Estados Unidos, que fue el tercer país receptor de turistas»⁴ (Ver Cuadro 2).

La OMT explica este cambio de tendencia por dos razones fundamentales: los acontecimientos del 11 de septiembre y la desaceleración económica de los principales mercados emisores de turismo (Alemania, Japón y Estados Unidos). Otros hechos que han afectado negativamente al sector turístico mundial han sido la epidemia de la fiebre aftosa en algunos

países europeos, la fortaleza del dólar, que disminuyó los viajes hacia Estados Unidos en un 2,5% durante los nueve primeros meses de 2001, el conflicto palestino-israelí, que incidió negativamente sobre los viajes hacia Oriente Medio, y la crisis económica argentina, que perjudicó el turismo en los países vecinos. No obstante, la OMT apunta que estas estadísticas no reflejan los cambios radicales que se produjeron en los hábitos de viaje durante los últimos cuatro meses del año, ya que muchos turistas sustituyeron los viajes internacionales por destinos nacionales, que les parecían más seguros.

Pese a la evolución adversa del turismo mundial en 2001, la OMT estima una recuperación a partir del segundo semestre del año 2002, ya que los viajes de negocios están mejorando y los consumidores recuperan progresivamente la confianza. Por todo ello, se espera que el sector regrese a los niveles anteriores a la crisis hacia el

Cuadro 2.⁵ Los cinco primeros destinos turísticos del mundo.

	2002 (millones de turistas)	2001 (millones de turistas)	2001/2002 variación (%)	Cuota 2001
Francia	75.6	76.5	1.2	11.1
España	47.9	49.5	3.4	7.2
EE.UU.	50.9	44.5	-12.6	6.5
Italia	41.2	39.1	-5	5.7
China	31.2	33.2	6.2	4.8

4. «Cambio para construir la Paz» Gobierno de Andrés Pastrana 1994-1998.

5. Organización Mundial del Turismo OMT, enero 2002 (e) estimaciones.

tercer o cuarto trimestre de 2002. Además, la mayoría de analistas señalan que, en épocas de crisis, los viajeros suelen aplazar los viajes más que anularlos, de modo que cuando mejora la situación, la demanda contenida suele dar lugar a una recuperación del turismo. Sin embargo, los acontecimientos del 11 de septiembre sí que han transformado el sector de las compañías aéreas, ya que algu-

nas de las que ya presentaban debilidades, han quebrado con la crisis, por lo que el transporte aéreo constituye un importante problema para el sector turístico. Por último, la OMT ha creado un «Comité para la reactivación del turismo» con el objetivo de restablecer la confianza en la industria turística, reparar el daño causado y fortalecer la imagen de los destinos turísticos.

Cuadro 3.⁶ Entradas de turistas internacionales.

	Turistas (millones)		Crecimiento anual		
	2000	2001 (e)	2000	2001	90-00
Mundo	697.5	688.5	7	-1.3	4.3
África	27.6	28.5	4.3	3.2	6.3
América	128.3	119.3	5	-7	3.3
América del Norte	91.2	83.7	4.9	-8.2	2.4
El Caribe	17.3	16.7	6.9	-3.5	4.3
América Central	4.4	4.5	9	3	9
América del Sur	15.5	14.4	2.6	-7.1	7
Asia Oriental y Pacífico	110.6	114.9	14.3	3.8	7.3
Asia del Nordeste	64	65.6	15.9	2.5	8.6
Asia del Sudeste	37	39.6	13	7.1	5.6
Oceanía	9.6	9.6	8.9	0	6.5
Europa	403.2	400.5	5.7	-0.7	3.6
Europa del Norte	44.2	42.2	1.2	-4.4	4.3
Europa Occidental	141.2	140.2	4	-0.7	2.2
Europa Central y Oriental	77.2	76.3	4	-1.2	5.8
Europa Meridional	126	127.1	8.3	0.9	3.6
Europa Mediterránea Oriental	14.7	14.7	26.2	0.1	7.1
Oriente Medio	21.2	19.4	2.3	-8.8	9
Asia Meridional	6.4	6.0	11.2	-6.4	7.4

6. Organización Mundial del Turismo OMT, enero 2002 (e) estimaciones.

COMPORTAMIENTO RECIENTE DEL TURISMO EN COLOMBIA

Para el año 2004 la activación del sector turístico nacional ha sido un hecho, la reactivación de la economía y el renacimiento de la confianza están motivando a los colombianos a viajar más, por lo que la temporada vacacional de Semana Santa 2004 se tradujo en una importante recuperación para el mercado turístico.

Los representantes de empresas vinculadas al sector turístico coincidieron en señalar que para la temporada de Semana Santa 2004 la movilización de viajeros hacia diferentes sitios de descanso ha sido más fuerte que en años recientes.

Según el gerente general de la Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco, Manuel Bejarano, la capacidad disponible del sector —unas 54.000 habitaciones— fue casi copada para los días de la Semana Mayor, generando una facturación mayor en un 25% frente a la misma temporada de 2003.

Para Bejarano, es un hecho que los colombianos han vuelto a viajar, tanto por avión como por carretera, «gracias a que se respira hoy un ambiente de más seguridad en todo el país y los presupuestos de muchas familias han mejorado».

Para lo transcurrido del 2004 las agencias de viajes han reportado un crecimiento en sus ventas en dólares de por lo menos entre un 20% y un 25% en comparación con el año pasado. De acuerdo con el gerente general de Aviatur, Norberto Carrasco, «por estos días se registra un aumen-

to en la solicitud de las reservas aéreas y en las agencias de viajes la venta de tiquetes ha sido bastante creciente».⁷

En relación con la movilización de viajeros nacionales a destinos locales el sector mostró una recuperación considerable. Óscar Rueda García, presidente de Anato (Asociación de Agencias de Viajes y Turismo) reportó para el año pasado una caída de 4% en la movilización de viajeros nacionales a destinos locales; para este año se ha reducido a 1,2%, y se prevé, si el sector continúa mejorando, que cerrará con un aumento en la movilización de viajeros a destinos nacionales en un 5%.

En el traslado de turistas colombianos hacia destinos internacionales el crecimiento ha sido mayor. En los primeros meses de este año el incremento ha sido del 12%, cuando durante todo 2003 el aumento fue de apenas 2%. Este es un aumento inusitado de pasajeros que no percibía el sector de agencias de viajes desde hace unos ocho años».⁸

OPTIMISMO MUNDIAL EN EL SECTOR

El turismo ha repuntado en casi todo el mundo después de un desastroso 2003 y cada vez más aumenta la confianza sobre un mayor crecimiento en los próximos meses, de acuerdo con información de la Organización Mundial del Turismo.

Este organismo, una agencia de la ONU, dijo que la mayoría de los países recuperó el terreno perdido el año

7. Diario *El País*, mayo 2004.

8. Tomado de «Con el TLC ganaría el turismo colombiano» Diario *El País*, mayo 5 de 2004.

pasado, cuando el turismo se vio afectado por una epidemia del virus respiratorio del SARS, por la incertidumbre geopolítica y el debilitamiento económico mundial. Incluso, muchas naciones superaron los niveles del 2002

«Con la relajación de las principales tensiones geopolíticas y a pesar de la incertidumbre en todo el mundo (...) hay señales de que la confianza en los viajes mejora en forma significativa.» dijo la agencia, que atribuyó el aumento a la aceleración del crecimiento económico en mercados clave.

El Barómetro Mundial del Turismo, que mide la confianza por medio de un sondeo entre 230 profesionales del turismo en más de cien países, ha subido en forma sostenida y muestra que la mayoría de los expertos prevé que el sector mejorará en el período de mayo a agosto, el verano en el hemisferio norte.

«Por supuesto, quedan incertidumbres, como la amenaza de nuevos ataques terroristas y los altos precios de la energía, pero esto no parecería afectar al turismo, por el momento,» dijo Augusto Huescar, jefe de inteligencia de mercado de la agencia. Según la agencia, el turismo global se contrajo 1,2 por ciento el año pasado, pero la organización ya ha predicho que este año se podría expandir en cuatro o cinco por ciento.⁹

TLC

Las expectativas de crecimiento del sector turístico colombiano respecto del Tratado de Libre Comercio, TLC,

con Estados Unidos, son alentadoras. Sólo en el primer año de operaciones del futuro acuerdo, la movilización de turistas nacionales hacia ese país podrá crecer 10%, lo que en cifras, equivale a unos 60.000 colombianos. De acuerdo con el presidente de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, Anato, el aumento en el número de viajeros será una realidad si en las negociaciones del tratado comercial se incluye la revisión de las condiciones para otorgar visas a los colombianos.

En otras palabras eso quiere decir que el gobierno de Estados Unidos debería facilitar la entrega de visas a los viajeros que van en plan de negocios. Si EE.UU. sigue aumentando las exigencias para ingresar a ese destino, el TLC difícilmente será exitoso para los colombianos, especialmente para aquellos que tienen la intención de intercambiar bienes y servicios.

El presidente de la Anato expresó también que un punto favorable dentro de las negociaciones del acuerdo comercial es que el gobierno estadounidense retirará las publicaciones que se han hecho en contra de la imagen de Colombia, en las cuales se les ha recomendado a los turistas internacionales que no visiten nuestra nación por los problemas internos con grupos al margen de la ley.¹⁰

COLOMBIA COMO DESTINO TURÍSTICO

Buscando impulsar los destinos turísticos nacionales, el antiguo Ministerio de Desarrollo (actualmente Mi-

9. «Turismo mundial se expande, aumenta la confianza» Agencia ONU, Reuters.

10. Tomado de «Con el TLC ganaría el turismo colombiano». *El País*, mayo 5 de 2004.

nisterio de Comercio, Industria y Turismo) viene fortaleciendo las relaciones de Colombia con los países líderes del turismo mundial y la Organización Mundial del Turismo (OMT); con el fin de incrementar los flujos de turistas hacia el país, por medio de convenios de cooperación técnica internacional para el sector. Colombia también lidera el Comité Especial de Turismo, donde se discuten temas relacionados con el diseño de estrategias para la zona sustentable de turismo del Caribe.

De otra parte, desde julio de 2002, Colombia preside el Comité Andino de Autoridades de Turismo (CAATUR), donde se analiza todo lo referente a la integración y promoción del turismo en la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Así mismo, el país viene estimulando la capacitación del recurso humano en temas como hospitalidad, divulgación de eventos y mayor calidad en la prestación de servicios hoteleros y turísticos, para ofrecer y garantizar seguridad y diversión.

En términos de atractivos turísticos, Colombia posee una amplia oferta de productos y servicios, derivada de la gran variedad de ambientes, climas, topografía y culturas, que se pueden encontrar a lo largo del territorio na-

cional. Esta variedad se ve reflejada en la política de promoción del sector turismo, que se centra actualmente en siete grandes áreas: Turismo de sol y playa, principalmente en las Costas Atlántica y Pacífica; en términos de **agroturismo**, el Eje Cafetero impone la pauta con el Parque del Café y PANACA; en **deporte y aventura**, el departamento de Santander sobresale; en historia y cultura los destinos más importantes son Cartagena, Boyacá, Santander y Bogotá; en actividades de **ecoturismo** se destacan Capurganá, Acandí, Bahía Solano y la Isla Gorgona; finalmente, se destacan las **ferias y fiestas** y las **ciudades capitales** de todo el país.

En 2002, el número de turistas que llegó a Colombia fue de 1.428.972. Las estadísticas indican que entre el 70% y el 80% del turismo proviene de países de Suramérica, más específicamente de países vecinos. Fuera de Suramérica, Estados Unidos es el país que cuenta con más turistas en Colombia. Cabe anotar que parte importante de los visitantes extranjeros corresponde al grupo denominado turismo étnico; es decir, colombianos o familiares de colombianos residentes en el exterior. El segundo grupo corresponde a los visitantes de negocios y el tercero a los turistas que buscan sol y playa.

Cuadro 4. Principales indicadores del sector turismo en Colombia (2001)

Número de las empresas	239
Monto total ventas (dólares)	620.339
Inversión directa de países extranjeros (dólares)	11.317.500

Fuente: BRP, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Cuadro 5. Empresas de hotelería y turismo en Colombia más importantes en ventas (millones de dólares).

Agencias de viajes y turismo Aviatur	17
Hoteles Estelar	16
Proveemos S.A	13
Hoteles Decamerón Colombia S.A	13
Intercontinental de Colombia S.A	10
JJ Pita y CIA. S.A.	9
Compañía Hotelera de Cartagena de Indias S.A	9
Metro Cali S.A	8
Inversiones S&F S.A	7
Promotora Turística del Caribe Ltda	6

Fuente: BRP

Cuadro 6. Principales indicadores del sector turismo en Colombia.

Indicadores	1999	2000	2001 p	2002 pr
Monto en las divisas en la recepción de divisas (millones de US\$)	927	1026	1209	1015
Número de pasajeros extranjeros por año (miles)	1347440	1378341	1446387	1428972
Porcentaje de participación en el PIB (precios constantes)	2.075%	2.078%	2.057%	2.030%
Tasa de crecimiento del PIB del sector	-5.630%	2.920%	0.360%	0.490%
Monto en las ventas de las agencias de viajes, hoteles y restaurantes (millones de \$)	1311854.66	814422	737309	n.d
Número de empleos directos generados por el sector	51146	500070	35081	54413
Porcentaje de ocupación hotelera	39.11%	41.76%	47.00%	46.64%
Monto de flujo extranjero de inversión en el sector turístico (millones de US\$)	21.7	12.07	2.6	8.9
Número de establecimientos turísticos inscritos en el registro nacional turístico	1820	3429	2700	3779
Pie de fuerza destinado a la seguridad del sector turístico	400	439	331	540

Fuente. Ministerio de Industria y Comercio, Industria y Turismo. Cálculos Ditur, con base en datos DNP, Banco de la República, Aeronáutica Civil, DANE, Policía de Turismo, IFI, Bancoldex, RNT y Cotelco. P: preliminar, Pr: proyectado.

INDICADORES RELEVANTES DEL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA

Durante el período 1999 - 2002 la participación del turismo como porcentaje del PIB fue de 2.06% en promedio, donde se destacó el año 2000 que obtuvo el mejor desempeño con 2.078%. Los principales indicadores del sector entre los años 1999 a 2002 se presentan en los Cuadros 4, 5 y 6.¹¹ Para el 2004 se observa una pequeña mejoría en cuanto al sector hotelero con un crecimiento global del 4.1% a septiembre, en comparación con el valor de ocupación registrado hasta el mismo mes del año pasado (Ver Cuadro 7).

CRISIS MUNDIAL DE LAS AEROLÍNEAS

A causa del terrorismo, tomando como hecho cumbre los acontecimientos del 11 de septiembre, se suscitó una crisis mundial en las aerolíneas con una menor demanda de pasajeros por el miedo a viajar, mayores costos por nuevos seguros y mecanismos adicionales para garantizar la seguridad en los aeropuertos y en los vuelos, adicionalmente las operaciones aéreas vieron limitados sus márgenes de ventas con el incremento del precio de los combustibles.

Como estrategias para mitigar los impactos de los extra costos, la mayoría de las aerolíneas han adopta-

do posiciones de austeridad recorriendo rutas, utilizando centros de conexiones para maximizar la capacidad por avión, alianzas estratégicas entre distintas aerolíneas como el Sky team. Han surgido aerolíneas de carácter económico como South West Airlines, West Caribbean, las cuales ofrecen tiquetes a bajo precio mediante el recorte de costos como las comisiones a las agencias de viaje, bocadillos a bordo y ventas por correo electrónico con la reducción de boletos impresos.

Aerolíneas como Lufthansa anunciaron que a partir de septiembre eliminarán el sistema de comisiones a las agencias de viajes por venta de pasajes, cifrado en más de 200 millones de euros anuales. Las compañías de vuelos baratos, como Ryanair y Germanwings, están mostrando desde hace tiempo que no necesitan de las agencias de viaje clásicas para tener el auge que experimentan. Con la venta directa al cliente ahorran mucho dinero. El noventa por ciento de sus ventas se hace por internet. El año pasado cerraron más de 400 agencias de viajes en Alemania, según datos de la Confederación de la Industria Turística alemana. Todavía quedan 14.000 agencias en el país, pero la tendencia hacia el futuro es declinante, porque el público utiliza cada vez más la red global para efectuar sus reservas.¹²

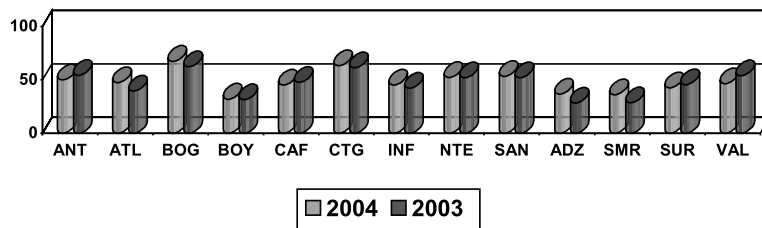
11. Tomado de «Perfil sectorial sector turismo» Coinvertir Investment in Colombia Corporation.

12. Tomado de «Finalizó la feria internacional más importante del mundo, la ITB de Berlín» Patricia Salazar, diario *El Tiempo* 19 de marzo de 2004.

Cuadro 7.¹³ Indicadores hoteleros preliminares, septiembre de 2004.

Descripción	% Ocup sep/04	% ocup sep/03	% ocup acum.	% ocup acum.	Tarifa promedio sep. 2004 ⁽¹⁾	Índice de empleo sep. 2004 ⁽²⁾
Antioquia	49.7	54.2	48.8	48.3	112.754	0.63
Atlántico Comercial	47.3	39.4	45.6	38.2	111.424	0.68
Bogotá D.C.	67.2	62.1	61.6	61.3	162.596	0.74
Boyacá	31.8	31.3	35.3	37.8	129.338	0.65
Cafetera	45.1	47.5	39.8	41.3	100.534	0.60
Cartagena	63.1	61.2	58.5	55.1	203.490	1.00
Influencia Bogotá	45.1	41.9	45.2	43.1	82.595	0.79
Norte de Santander(3)	52.1	51.8	43.1	53.4	81.746	0.55
Santander(3)	53.1	51.8	49.6	53.4	92.231	0.58
San Andrés	36.5	28.2	42.7	39.5	101.941	0.59
Santa Marta	35.9	28.4	39.3	37.9	128.295	0.80
Sur Occidental	42.4	45.3	42.9	40.9	90.065	0.60
Valle del Cauca	46.4	53.6	43.1	48.7	105.011	0.89
5 estrellas	59.2	56.2	55.9	53.0	167.578	0.82
4 estrellas	53.9	49.7	47.5	47.3	110.074	0.70
3 estrellas	41.2	36.6	40.3	40.2	88.985	0.65
Total Muestra (4)	53.0	49.1	49.8	48.6	135.507	0.74

**Porcentaje de ocupación hotelera por zonas
Septiembre 2004 Vs Septiembre 2005**



13. Notas: (1) Calculada tomando ventas por habitaciones / habitaciones ocupadas, (2) Hace referencia al número de empleos directos por habitación disponible, (3) Para el año 2003 se han tomado los datos que se presentaban como «Zona Oriental», (4) muestra conformada por 239 establecimientos de todo el país que representan aproximadamente 16.000 habitaciones diarias. Fuente: Cotelco octubre 2004.

Dentro de un gran plan de reducción de costos operativos, Iberia pretende hacerle frente a la competencia de las compañías de bajo costo, que están revolucionando el mercado aéreo en toda Europa. Desde esa perspectiva, Iberia ha cerrado varias de sus oficinas; redujo las comisiones a las agencias de viajes y está promocionando intensamente el uso del tiquete electrónico (por internet, sin intermediarios y sin gastos de papelería, de oficinas, etc.).¹⁴

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TRÁFICO AÉREO

Tomando las cifras históricas desde 1985, se observa un punto de quiebre muy claro hacia comienzos de los años noventa, cuando se da el cambio del modelo económico y dentro de este marco se modifican también las políticas del sector aéreo.

TRÁFICO DE PASAJEROS¹⁵

Comportamiento histórico (Ver Anexos 3, 4, 5 y 6).

Durante los años ochenta, el tráfico de pasajeros internacionales, al igual que el de pasajeros nacionales, muestra signos de estancamiento que prácticamente lo llevaron a no crecer en ese período. Entre 1985 y 1989 el tráfico se mantuvo en 1.1 millones de pasajeros.

A partir de los años noventa en el plano internacional, la situación es un tanto diferente al nacional, pues no se dan las caídas observadas en el

tráfico doméstico, pero sí una reducción en las tasas de crecimiento. Así mismo, es evidente que a partir de los años noventa se da un cambio en la tendencia. En su primera mitad se observan altas tasas de crecimiento, entre los años 1991 a 1995, que oscilan entre el 13.2% y 19.7%, como resultado de una respuesta muy positiva del tráfico a las nuevas políticas de apertura económica aplicadas en el sector, que estimularon una mayor competencia en la actividad aérea comercial.

Sin embargo, en su segunda mitad, el tráfico aéreo de pasajeros pierde dinamismo y muestra un menor ritmo de crecimiento, que si bien ha mantenido tasas positivas, éstas son inferiores a las del comienzo de la década. Es de anotar que salvo el año 1997 que alcanza una tasa de 9.8%, entre 1996 y 1999 las tasas no llegan al 5% anual. En 2000 y 2001 el transporte internacional siguió creciendo aunque a menor ritmo.

Como lo muestran las cifras, durante los últimos años han tenido una incidencia positiva los flujos de colombianos al exterior. Estos representan cerca del 51% del total del mercado internacional, inclusive en el 2001 los pasajeros salidos alcanzaron a participar con un 53% del total.

En el 2002, el ritmo de crecimiento del tráfico aéreo de pasajeros alcanzó una tasa negativa de -5.5%, que frena el ritmo de crecimiento que traía el tráfico internacional de pa-

14. Tomado de «Iberia comienza a cobrar su servicio a Bordo», Víctor M. Vargas, Diario *El Tiempo*, 4 de marzo de 2004.

15. Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. Primer Simposio de Política Aerocomercial Rionegro, Antioquia, 21 y 22 de agosto de 2003.

sajeros, dada la disminución en la oferta de vuelos tanto al mercado de Estados Unidos (disminución de vuelos a Miami desde Barranquilla), como al de Europa (disminución de vuelos a París, Frankfurt y Londres), y la exigencia de visas para salida de colombianos al exterior.¹⁶ A junio de 2003, frente al mismo período del año anterior, se mantiene en 1.4 millones de pasajeros.

Comportamiento por empresas

Las cifras históricas sobre la distribución del tráfico de pasajeros por empresas desde 1985, al igual que en el mercado doméstico, muestran algunas variaciones en su estructura de distribución por operadores, que en este caso refleja, en general, la participación de las aerolíneas colombianas frente al conjunto de aerolíneas extranjeras que desde sus respectivos mercados de origen vuelan hacia Colombia. Una característica histórica en esta estructura es la participación mayoritaria de un solo operador colombiano en el mercado internacional, característica que además es común en la mayoría de los mercados de transporte aéreo del mundo, dado el esquema de negociación de derechos de tráfico y su alta concentración natural.¹⁷

En 1985 la distribución del tráfico muestra, respecto a las aerolíneas colombianas, a Avianca con un 44.6%, seguida por Sam con el 3.9%, para un total de 48.5%. El restante 51.5% del tráfico internacional se distribuía

entre las aerolíneas extranjeras que operaban en el país, teniendo la mayor participación la Eastern, con el 20.9%. Para 1990 esta estructura muestra que la participación obtenida por los operadores colombianos alcanzaba el 57.8% del mercado internacional del país (Avianca con el 50.2% y Sam con el 7.6%), movilizan- do los extranjeros el 42.2% restante.

Sin embargo, igual que en el mercado doméstico, durante la década de los años noventa se dan los mayores cambios en la estructura del tráfico aéreo internacional, con una reducción de la participación de las aerolíneas colombianas en el mismo.¹⁸ En 1995, las aerolíneas colombianas obtienen el 43.8% del mercado internacional de pasajeros del país (Avianca el 32.9%, Aces el 4.6%, Sam el 4.5%, Intercontinental el 1.1% y Aerorepública el 0.6%) mientras las extranjeras logran el 56.2%. Una explicación se da en el alto crecimiento que tuvo el tráfico internacional por estos años, debido a la mayor flexibilidad de la política aeronáutica en la negociación de acuerdos aéreos comerciales, unido al dinamismo económico que se tradujo en aumentos del tráfico.¹⁹

Para el año 2000 la estructura cambia, ganan nuevamente participación las aerolíneas colombianas, que obtienen el 49.5% del total (Avianca el 38.4%, Aces el 9.1% y Sam el 1.9%) recuperando el equilibrio en la distribución del tráfico internacional de pasajeros entre operadores nacionales y extranjeros.²⁰

16. Boletín estadístico año 2002. U.A.E. Aeronáutica Civil.

17. Resolución 4888 de diciembre 12 de 2001. U.A.E. Aeronáutica Civil.

18. Resolución 4888 de diciembre 12 de 2001. U.A.E. Aeronáutica Civil.

19. Resolución 4888 de diciembre 12 de 2001. U.A.E. Aeronáutica Civil.

20. Idem.

Finalmente, en el período enero-junio del 2003, la tendencia continúa, las aerolíneas colombianas obtienen el 51% del mercado (Avianca el 34.6%, Aces el 14.1%, West Caribbean el 1.1%, Aires el 0.6% y Sam el 0.3%).

En conclusión, las cifras ratifican la observación inicial en cuanto que si bien durante el período analizado se han dado algunos cambios en la participación de las aerolíneas colombianas en el mercado internacional, ésta

tiende a mantenerse balanceada alrededor del 50%, con la participación mayoritaria de una aerolínea del país.²¹

El comportamiento para el tráfico aéreo en 2004 ha sido alentador con cifras de incremento en el número de pasajeros transportados nacional e internacionalmente en comparación con el año pasado. Los resultados se pueden observar en el Cuadro 8 y Anexo 6.

Cuadro 8.²² Movimiento de pasajeros nacionales.

Período	2004	2003	Variación absoluta	Variación porcentual
Septiembre	628,482	570,623	57,859	10.1
Enero - Septiembre	5,653,826	5,546,584	107,242	1.93

Cuadro 9.²³ Movimiento de pasajeros internacionales.

Período	2004	2003	Variación absoluta	Variación porcentual
Septiembre	242,453	217,704	24,749	11.4%
Enero - Septiembre	2,428,055	2,186,624	241,431	11.0%

21. Resolución 4888 de diciembre 12 de 2001. U.A.E. Aeronáutica Civil.

22. Aerocivil.

23. Aerocivil.

Cuadro 10.²⁴ Pasajeros nacionales movilizados por compañía.

COMPañÍA	2004	Participación Mercado	2003	Participación Mercado	Incremento en Participación del Mercado	Incremento en pasajeros	Incremento porcentual en pasajeros
Avianca - Sam	2,672,358	47.3%	2,582,779	46.6%	0.7	89,579	3.5%
Aces	0	0.0%	648,580	11.7%	-11.7	-648,580	-100.0%
Aerorepública	1,487,132	26.3%	1,119,718	20.2%	6.1	367,414	32.8%
Satena	510,907	9.0%	405,887	7.3%	1.7	105,020	25.9%
Aires	457,314	8.1%	376,789	6.8%	1.3	80,525	21.4%
West Caribbean	400,646	7.1%	195,959	3.5%	3.6	204,687	104.5%
Intercontinental	55,344	1.0%	205,460	3.7%	-2.7	-150,116	-73.1%
Otras Compañías	70,125	1.2%	11,412	0.2%	1.0	58,713	514.5%
Totales	5,653,826	100.0%	5,546,584	100.0%		107,242	1.93%

Cuadro 11.²⁵ Pasajeros internacionales movilizados por compañía.

COMPañÍA	2004	Participación Mercado	2003	Participación Mercado	Incremento en Participación del Mercado	Incremento en pasajeros	Incremento porcentual en pasajeros
Avianca-Sam	1,093,131	45.0%	797,150	36.5%	8.6	295,981	37.13%
American Airlines	286,316	11.8%	246,095	11.3%	0.5	40,221	16.34%
Copa	225,771	9.3%	195,288	8.9%	0.4	30,483	15.61%
Continental	109,094	4.5%	116,535	5.3%	-0.8	-7,441	-6.39%
Iberia	111,595	4.6%	103,934	4.8%	-0.2	7,661	7.37%
Air France	84,261	3.5%	70,768	3.2%	0.2	13,493	19.07%
Delta	74,210	3.1%	62,282	2.8%	0.2	11,928	19.15%
Lacsa	57,627	2.4%	59,317	2.7%	-0.3	-1,690	-2.85%
Lan Chile	56,314	2.3%	52,679	2.4%	-0.1	3,635	6.90%
Aeropostal	52,479	2.2%	26,530	1.2%	0.9	25,949	97.81%
Mexicana de Aviación	52,768	2.2%	44,878	2.1%	0.1	7,890	17.58%
West Caribbean	53,740	2.2%	21,728	1.0%	1.2	32,012	147.33%
Taca Perú	32,763	1.3%	0	0.0%	1.3	32,763	0.00%
Varig	34,171	1.4%	32,315	1.5%	-0.1	1,856	5.74%
British Airways	22,719	0.9%	25,052	1.1%	-0.2	-2,333	-9.31%
Lloyd Boliviano	14,540	0.6%	15,238	0.7%	-0.1	-698	-4.58%
Tame	9,444	0.4%	8,882	0.4%	0.0	562	6.33%
Aerocontinente	11,681	0.5%	16,351	0.7%	-0.3	-4,670	-28.56%
Aces	0	0.0%	263,076	12.0%	-12.0	-263,076	-100.00%
Otras	45,431	1.9%	28,526	1.3%	0.6	16,905	59.26%
Totales	2,428,055	100.0%	2,186,624	100.0%		241,431	11.04%

24. Aerocivil.

25. Aerocivil.

Desempolvando libros, Martín encontró una de las herramientas más utilizadas en su posgrado: «Las cinco fuerzas competitivas de Porter».

Martín quería utilizar esta herramienta ya que podría «aterrizar» de alguna manera la situación de la empresa, lograr un diagnóstico y formular una serie de estrategias que le permitieran a la organización alcanzar su objetivo. Martín decidió que su punto de inicio sería implementar objetivos estratégicos para el mejoramiento de la posición competitiva de la organización en el largo plazo.

Una vez existiera una estructura estratégica, propondría indicadores para mejorar la situación de la organización en su quehacer.

Martín descubrió que la industria del turismo es sumamente competitiva, las alianzas con hoteles y aerolíneas pueden hacer que los precios varíen significativamente lo que puede además influir en la decisión de compra de los individuos. Las alianzas con estos proveedores son fundamentales en la estrategia a seguir por parte de la agencia.

Los productos ofrecidos son básicamente los mismos, lo que genera mayor rivalidad entre los competidores. La innovación en los productos ofrecidos a los distintos segmentos hará que las personas decidan comprar en una u otra agencia de viajes.

De acuerdo con la información registrada en los archivos de la Cámara de Comercio de Cali, el número de competidores ha ido disminuyendo

(de 1.386 en 1999 a 1.181 en el 2003) lo cual quiere decir que el mercado se ha estado reacomodando, lo que significa mayor rivalidad.

En el mercado local existen líderes (ver Anexo 7) (Didier Turismo con el 35.3%, Inversiones Turísticas 18.8%, Viajes Nirvana 9.6%, Pista tours 3.4%) el resto del mercado se distribuye en pequeñas (más de 150) agencias, cuya participación no supera el 2%.²⁶ Lo que genera baja rivalidad ya que no hay una lucha marcada para llegar a ser el líder.

Las barreras de salida son prácticamente nulas en este sector debido a que sus activos no son especializados, esto genera una baja rivalidad. Martín concluyó que la rivalidad entre las empresas es alta, a pesar de que las barreras de salida son bajas, porque existe gran número de competidores, los productos ofrecidos por las distintas agencias son poco diferenciados y sus márgenes de utilidad son muy reducidos.

Debido a la estandarización de los productos, las barreras son relativamente bajas, los requerimientos de capital igualmente son bajos, los costos por cambio de proveedor son mínimos pero la rentabilidad relativa de la industria de las agencias de viajes en Colombia es baja. Las condiciones de mercado, dada la crisis sufrida por el sector turístico a raíz de los acontecimientos del 11 de septiembre han servido de barrera de entrada fuerte a este mercado, aunque es de esperar que conforme pasa el tiempo y el miedo al terror disminuya, entren

26. Ver Anexo 7 (agencias y participación)

nuevas empresas a ofrecer los servicios de agencias de viajes lo que se evidencia en el repunte mostrado por la industria en el 2004.²⁷

El ocio y la recreación son bienes insustituibles para el ser humano. Comprar paquetes turísticos es una opción. Existen otras opciones, como ir a clubes sociales, alquilar películas, o simplemente quedarse en la casa. Esto hace que el producto ofrecido por las agencias de viajes sea costoso para los consumidores. Estaríamos hablando de bienes de tipo normal que se consumen en mayor proporción cuando existe mayor ingreso disponible. Esto hace que las ventas de las agencias de viajes se conviertan en variables Proxy del ingreso, lo que genera una alta dependencia del PIB.²⁸ Una baja en el PIB hará que inmediatamente las ventas de paquetes turísticos disminuyan.

Las alternativas de compra para los clientes son múltiples, lo que les entrega un poder de negociación importante. La información disponible en internet y las diferentes estrategias de mercadeo de las agencias de viajes (pauta en la radio, televisión, prensa, etc) hacen que el poder de los clientes sea alto.

Con respecto a los paquetes turísticos la importancia que le entrega el cliente a estos hace que se involucre demasiado con el producto, por lo cual su poder de negociación aumenta. Martín concluyó que como el poder de negociación de los clientes es alto lo tendrá en cuenta para formular su estrategia.

Los proveedores más importantes de las agencias de viajes son los hoteles y las aerolíneas. Dados los acontecimientos recientes en la industria del turismo (terrorismo, alza en el precio del combustible, miedos generados) la estrategia adoptada por los hoteles y aerolíneas es la de tener costos de distribución más bajos, lo que se logra con la venta directa ya sea en oficinas físicas o virtuales. Esta estrategia ha generado un malestar generalizado en las agencias de viajes dada la propensión de las aerolíneas y hoteles a una integración hacia delante.

El futuro de las agencias está en lograr integrar planes competitivos con hoteles, porción terrestre y aérea, lo que fomenta una sinergia en el sector turismo y le agrega valor a los clientes ya que todo se consigue en un solo punto (one stop shopping).


Después de recoger y analizar la información, Martín se preguntó por el futuro de la agencia de viajes a la que estaba siendo convocado, y cuál debería ser el rol de la empresa dentro de la cadena de valor del turismo. Los cambios en el entorno del sector hicieron reflexionar a Martín y le generaron inquietudes como: ¿Cuál sería el futuro del ocio y el tiempo libre y cómo afectaría esto a las organizaciones turísticas familiares de nuestro país? ¿Qué estrategia debería adoptarse para afrontar el TLC dentro de una empresa turística como XYZ? ¿Cuál debería ser el plan estratégico de la compañía XYZ y cuáles serían los indicadores de gestión, de

27. Ver Cuadros 9 y 10.

28. Ver Anexo 8.

tal forma que la compañía sea sostenible en el corto y largo plazos? ¿Qué estrategia debería asumir la empresa según su posición competitiva y la atraktividad de la industria del turismo?

BIBLIOGRAFÍA

- www.coinvertir.org
- www.iata.org
- Cambio para Construir la Paz. Plan de desarrollo gobierno Andrés Pastrana 1998-2002.
- Política de Turismo para una sociedad que construye la Paz. Ministerio de Desarrollo 2002.
- Operación Hotelera en Colombia 2003. Cotelco.
- Informe de Gestión. Dirección de Turismo nacional. Julio 2003 - Junio 2004.
- Indicadores principales hoteleros preliminares Septiembre 2004. Asociación Hotelera de Colombia.
- Primer Simposio de Política Aero comercial. Rionegro-Antioquia. 21-22 Agosto 2003. 

ANEXO 1

Visión

“Para el 2005 la agencia de viajes XYZ será reconocida en el mercado del Sur occidente Colombiano como una agencia seria y confiable con excelente servicio al cliente que será nuestra fortaleza para que las personas prefieran nuestros servicios.”¹

Misión

“Entregar un excelente servicio al cliente mediante la entrega de paquetes personalizados y de excelente calidad para nuestros clientes para lograr la rentabilidad de la compañía beneficiando así a em-

pleados, clientes, proveedores y accionistas.”²

Estrategia Empresarial

“La dirección empresarial se concentrará en el mercado de las organizaciones puntualmente en sus necesidades turísticas tanto en viajes de negocios como vacaciones para todos sus funcionarios.....como fue detallado en el portafolio se le pondrá a cada una de las empresas visitadas cuentas empresariales en las cuales se manejará la calidad total en el servicio para cada cliente, como también crédito rotativo a 15 y 30 días al 0% de interés definido por el volumen de consumo.”³

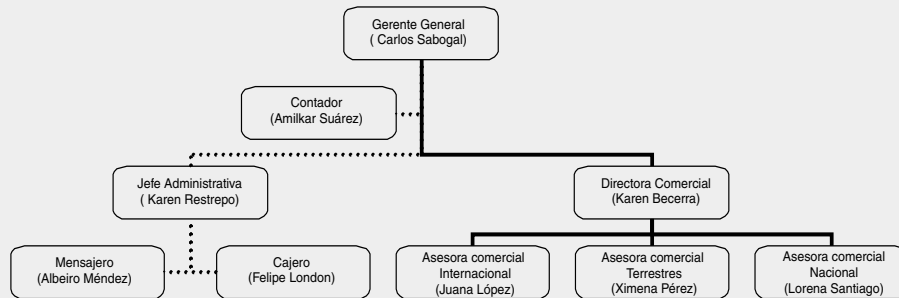
1 Tomado de Visión de la empresa XYZ

2 Tomado de Misión de la empresa XYZ

3 Tomado informe general y descriptivo del cargo enviado por Karen Restrepo al gerente general Noviembre 20 de 2004.

ANEXO 2

Organigrama Agencia XYZ



Funciones del personal

- **Gerencia General:** Es la encargada de coordinar el funcionamiento general de la agencia de viajes, es su representante legal y tiene un enfoque participativo en las ventas, área fuerte de la gerencia general. Debe además negociar con los diferentes hoteles, líneas aéreas, etc. el manejo de las comisiones por ventas de los diversos productos.
- **Jefe Administrativa:** La asistente administrativa tiene funciones de tipo operativo, manejo de personal y contables. En la parte operativa, la asistente administrativa debe hacer el pedido de los implementos para el funcionamiento de la agencia, en el manejo de personal debe apoyar el proceso de selección, liquidar los aportes a los diferentes estamentos (Eps, Pensiones, Arp, Comfandi, etc). Las otras actividades son básicamente de carácter contable como conciliación de cuentas, elaboración de impuestos mensuales y bimensuales, digitación de causaciones contables, arqueos de caja, etc.¹
- **Directora Comercial:** La directora comercial tiene como función básica la consecución de clientes empresariales para lo cual hará visitas semanales a clientes previamente estudiados. También debe presentar un análisis de las empresas a las que se les otorga crédito empresarial. Además es la encargada del cobro de la cartera.²

1 Tomado del informe general y descriptivo del cargo enviado por Karen Restrepo al gerente general. Noviembre 15 de 2004.

2 Tomado del informe general y descriptivo del cargo enviado por Karen Restrepo al gerente general. Noviembre 20 de 2004.

- **Asesora Comercial Internacionales:** Es la asesora que lleva más tiempo en, la agencia de viajes y la que mas vende. Es la encargada de realizar la ventas de paquetes turísticos internacionales, además de asesorar a los pasajeros en el trámite de las visas.
- **Asesora Comercial Terrestres:** Es la asesora que debe vender las rutas terrestres, debe realizar cotizaciones y negociaciones con los hoteles y centros de recreación para la venta de los mismos.
- **Asesora Comercial Nacionales:** Es la asesora que se dedica a vender paquetes turísticos nacionales.
- **Contador:** Es el encargado de revisar los registros contables y llevar los libros de contabilidad y planeación fiscal.
- **Cajero:** Es el encargado de recibir el dinero de las ventas que se generan en el día.
- **Mensajero:** Debe diligenciar los diferentes pagos que realiza la empresa y entregar a domicilio los tiquetes que se vendan.

ANEXO 3

Periodo	Indicadores de transporte aéreo regular											
	Nacional			Internacional						Operaciones Aéreas		
	Pasajeros	Carga (Ton)	Correo (Ton)	Salidos	Llegados	Total	Salida (Ton)	Llegada (Ton)	Total (Ton)	Correo Total (Ton)	Operaciones Aéreas	
Inform. Anual												
1992	5,986,420	87,989	4,809	785,536	768,381	1,553,917	193,213	172,304	365,517	2,954	853,646	
1993	6,592,076	108,255	3,871	905,954	882,066	1,788,020	209,366	167,711	377,077	3,664	928,589	
1994	7,406,075	139,964	3,387	1,087,528	1,016,961	2,104,489	211,680	191,274	402,954	4,277	1,035,995	
1995	8,062,555	139,630	3,184	1,233,043	1,150,231	2,383,274	214,793	190,025	404,818	3,191	1,073,912	
1996	8,294,863	141,786	3,474	1,261,090	1,171,201	2,438,291	207,057	176,015	383,072	2,405	1,111,200	
1997	8,075,545	139,415	4,215	1,360,821	1,316,138	2,676,959	246,442	221,819	468,261	2,487	1,109,700	
1998	7,950,308	118,895	6,251	1,412,458	1,375,544	2,788,002	239,358	208,414	447,772	2,496	1,071,184	
1999	7,613,232	134,221	4,848	1,488,116	1,347,419	2,835,535	242,805	147,248	390,053	2,235	1,032,154	
2000	7,466,331	100,772	3,568	1,546,064	1,378,341	2,924,405	251,427	137,016	388,443	2,099	975,553	
2001	7,559,901	103,826	3,047	1,604,789	1,446,387	3,051,176	242,780	129,558	372,338	2,495	957,254	
2002	7,731,586	121,636	3,097	1,455,163	1,428,972	2,884,135	257,519	127,914	385,433	5,018	957,352	
Ene-ago / 2002	5,103,569	80,249	1,854	1,008,008	951,048	1,959,056	169,030	83,322	252,352	2,539	644,695	
Ene-ago / 2003	4,975,998	85,927	3,650	1,015,788	953,467	1,969,255	194,830	91,118	285,948	2,443	601,441	
Var. %	(2.50)	7.08	96.87	0.77	0.25	0.52	15.26	9.36	13.31	(3.78)	(6.71)	
Inform. Mensual												
2001 Ene	699,659	7,911	275	149,647	140,213	289,860	20,116	9,410	29,526	181	79,503	
Feb	515,749	9,347	250	107,212	98,485	205,697	20,464	11,548	32,012	180	70,081	

(Continúa en la página 165)

ANEXO 3

Indicadores de transporte aéreo regular												
Periodo	Nacional			Internacional						Operacio. Aereas		
	Pasajeros	Carga (Ton)	Correo (Ton)	Salidos	Llegados	Total	Salida (Ton)	Llegada (Ton)	Total (Ton)		Correo Total (Ton)	
2002	Jun	637,978	7,906	240	157,366	119,865	277,231	17,996	10,451	28,447	202	82,344
	Jul	693,977	7,546	276	150,036	161,107	311,143	17,163	9,921	27,084	199	85,204
	Ago	688,328	7,936	276	149,085	133,072	282,157	18,277	10,081	28,358	225	87,053
	Sep	589,620	7,898	247	117,666	98,648	216,314	17,549	10,377	27,926	189	77,917
	Oct	633,154	8,697	350	108,982	102,490	211,472	22,670	11,899	34,569	272	81,150
	Nov	617,750	10,245	262	118,513	111,436	229,949	20,845	11,665	32,510	252	80,938
	Dic	743,669	10,615	73	164,477	160,738	325,215	19,386	10,503	29,889	270	83,167
	Ene	735,619	8,300	59	162,110	143,482	305,592	22,333	8,674	31,007	229	83,423
	Feb	525,087	10,400	105	104,899	95,584	200,483	22,977	10,403	33,380	193	76,088
	Mar	599,442	11,497	243	121,888	105,602	227,490	20,344	11,478	31,822	229	78,499
	Abr	555,344	9,728	298	101,448	96,399	197,847	22,560	10,848	33,408	240	79,907
	May	576,543	10,240	329	105,622	97,768	203,390	23,015	10,122	33,137	885	80,221
2003	Jun	651,503	9,246	276	140,542	120,985	261,527	19,901	10,840	30,741	231	77,222
	Jul	751,251	10,447	262	137,549	158,253	295,802	19,848	11,803	31,651	267	87,195
	Ago	708,780	10,391	282	133,950	132,975	266,925	18,052	9,154	27,206	265	82,140
	Sep	610,539	9,305	302	110,665	99,926	210,591	18,533	9,417	27,950	260	75,586
	Oct	651,250	10,706	333	103,771	108,662	212,433	23,689	12,019	35,708	301	80,262
	Nov	627,882	10,519	298	102,258	111,354	213,612	23,607	11,793	35,400	322	78,500
	Dic	738,345	10,858	310	130,461	157,982	288,443	22,660	11,363	34,023	348	78,276
	Ene	720,059	10,574	163	160,197	138,347	298,544	23,869	10,609	34,478	258	77,664
	Feb.	533,196	10,862	506	97,084	89,402	186,486	25,563	10,466	36,029	249	74,139
	Mar.	575,833	10,949	549	105,933	94,544	200,477	22,614	13,028	35,642	291	77,456
	Abr.	584,410	10,679	452	108,930	102,666	211,596	26,196	10,179	36,375	324	75,194
	May.	569,575	10,967	313	114,196	104,940	219,136	27,099	11,852	38,951	581	78,399
Jun.	613,893	10,045	449	140,678	127,324	268,002	21,776	10,843	32,619	224	72,816	
Jul.	695,822	11,004	642	140,226	160,027	300,253	23,764	12,244	36,008	265	75,601	
Ago.	683,210	10,847	576	148,544	136,217	284,761	23,949	11,897	35,846	251	70,172	

Acumulado al mes de agosto. Cifras provisionales para 2003

ANEXO 4

Empresa	Transporte aéreo regular internacional según empresas, año 2003															
	Pasajeros 2003						Pax 2002			Carga 2003 (Tn)			Carga 2.002			
	Salidos	Llegados	Total	Part. %	Var %	Total	Total	Part. %	Var %	Salida	Llegada	Total	Part. %	Var %	Total(tn)	Part%
Avianca	346,892	342,563	689,455	35.01	-13.29	795,111	40.59	10,658	7,338	17,996	6.29	21.46	14,816	5.87%		
Aces	136,155	126,921	263,076	13.36	31.56	199,972	10.21	1,199	584	1,783	0.62	-18.21	2,180	0.86%		
Sam	6,306	-	6,306	0.32	94.15	3,248	0.17	1	1	1	1.18	30.38	2,597	1.03%		
American	113,821	107,962	221,783	11.26	0.35	221,001	11.28	3,007	379	3,386	0.47	14.09	1,178	0.47%		
Copa	87,278	85,849	173,127	8.79	3.8	166,785	8.51	1,096	248	1,344	0.35	0.7	1,003	0.40%		
Continental	57,413	47,659	105,072	5.34	15.08	91,306	4.66	755	255	1,010	1.16	-2.78	3,419	1.35%		
Iberia	51,465	40,836	92,301	4.69	8.98	84,696	4.32	1,462	1,862	3,324	0.12	-11.34	388	0.15%		
Lacsa	26,737	26,793	53,530	2.72	19.48	44,802	2.29	286	58	344	0	-100	41	0.02%		
Lufthansa *			0	0	-100	2,235	0.11	1,097	1,470	2,567	0.9	-21.26	3,260	1.29%		
Air France	34,187	29,343	63,530	3.23	10.16	57,671	2.94	630	463	1,093	0.38	-16.05	1,302	0.52%		
Lan Chile	23,331	23,744	47,075	2.39	18.15	39,843	2.03	630	463	1,093	0	-100	156	0.06%		
Servivensa			0	0	-100	11,666	0.6	2	400	415	0.15	5.33	394	0.16%		
Mexicana	20,489	19,185	39,674	2.01	1.34	39,150	2	1,117	396	1,513	0.53	-12.14	1,722	0.68%		
British Airways	12,417	10,453	22,870	1.16	4.7	21,844	1.12	76	206	282	0.1	-2.08	288	0.11%		
Varig	13,806	14,872	28,678	1.46	39.69	20,530	1.05	111	65	176	0.06	95.56	90	0.04%		
Lloyd Boliviano	6,736	7,079	13,815	0.7	131.95	5,956	0.3	85	9	94	0.03	-4.08	98	0.04%		
Cubana	4,184	4,042	8,226	0.42	-21.64	10,498	0.54	85	9	94	0.03	-4.08	98	0.04%		
Santa Bárbara	1,071	915	1,986	0.1	-57.2	4,640	0.24	360	48	408	0.14	-0.73	411	0.16%		
Taca Peru																
Delta	29,713	26,061	55,774	2.83	14.68	48,635	2.48	268	17	285	0.1	-75.58	1,167	0.46%		
Aires	6,084	5,558	11,642	0.59	63.33	7,128	0.36	7	7	14	0.03	-7.69	104	0.04%		
Aeropostal	11,860	11,659	23,519	1.19	-19.63	29,262	1.49	96	34	130	0.06	-0.00%	11	0.00%		
Inter	1,328	1,578	2,906	0.14	1671.95	164	0.01	7	7	14	0.03	-7.69	104	0.04%		
Tame Int.	4,868	3,452	8,320	0.42	56.89	5,303	0.27	96	34	130	0.06	-0.00%	11	0.00%		
Aerocontinente	8,497	7,006	15,503	0.79	-26.47	21,084	1.08	96	34	130	0.06	-0.00%	11	0.00%		
West Caribbean	10,520	9,066	19,586	0.99	0.6	19,469	0.99	96	34	130	0.06	-0.00%	11	0.00%		
Aerorepública	447	712	1,159	0.06	-83.05	6,837	0.35	96	34	130	0.06	-0.00%	11	0.00%		
Satena	183	159	342	0.17	-13.29	795,111	40.59	10,658	7,338	17,996	6.29	21.46	14,816	5.87%		

(Continúa en la página 167)

ANEXO 4

Transporte aéreo regular internacional según empresas, año 2003													
Empresa	Pasajeros 2003			Pax 2002			Carga 2003 (Tn)			Carga 2002			
	Salidos	Llegados	Total	Part.%	Var %	Total	Salida	Llegada	Total	Part.%	Var %	Total(tn)	Part%
Cargueras													
Cargolux							2,007	245	2,252	0	-100	21,283	8.43%
Southern Air							606	379	985	0.34	6.26	927	0.37%
Panavia							3,942	2,362	6,304	2.2	22.38	5,151	2.04%
Aerosucre							15,473	3,951	19,424	6.79	-0.39	19,500	7.73%
Atlas Air							600	365	965	0.34	24.52	1,565	0.62%
Challenge							47,857	23,017	70,874	24.79	268.14	19,252	7.63%
Fedex							4,188	5,891	10,079	3.52	111.97	4,755	1.88%
Las							69,375	29,238	98,613	34.49	15.48	85,392	33.84%
Martinair							3,893	933	4,826	1.69	-47.71	9,229	3.66%
Tampa							2,370	1,216	3,586	1.25	1.04	3,549	1.41%
Florida West							11,662	6,143	17,805	6.23	-46.3	33,159	13.14%
Gemini Air C.							3,438	1,160	4,598	1.61	60.15	2,871	1.14%
Export Air Peru							6,706	2,762	9,468	3.31	-8.19	10,313	4.09%
Ups							1	1	2	0	-66.67	6	0.00%
Ajuste a toneladas							194,829	91,117	285,946	100	13.31	252,352	100.00%
Total	1,015,788	953,467	1,969,255	100	0.52	1,959,056	194,829	91,117	285,946	100	13.31	252,352	100.00%

(1) Acumulado al mes de agosto, datos provisionales del año 2003.

(2) Incluye operaciones sistemáticas de vuelos cargueros que se autorizan como series de operaciones periódicas.

* Suspendió operaciones desde el 15 de enero de 2002.

ANEXO 5

Transporte regular de pasajeros internacionales por principales rutas												
Región y ruta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	PARTIC% AGO	ENE-AGO 2003	ENE-AGO VAR%	ENE-AGO 2002
	Estados Unidos	131,103	68,453	75,284	80,285	87,371	121,079	137,667	127,553	44.79	828,795	2.47
BOG-MIA-BOG	43,494	20,993	21,603	25,149	24,477	33,630	39,547	37,073	13.02	245,966	-12.78	282,016
CLO-MIA-CLO	14,639	6,690	7,173	7,854	8,893	13,557	17,493	17,722	6.22	94,021	-2.13	96,066
MDE-MIA-MDE	16,147	7,595	8,771	8,726	9,632	15,946	17,209	15,666	5.5	99,692	24.91	79,813
BOG-NYC-BOG	9,464	6,012	6,195	7,184	8,894	9,793	8,110	7,398	2.6	63,050	-2.06	64,377
BAQ-MIA-BAQ	6,691	4,610	5,391	4,308	4,509	6,865	7,947	7,161	2.51	47,482	-5.82	50,414
BOG-HOU-BOG	6,722	4,324	5,055	4,646	5,274	6,384	6,829	6,710	2.36	45,944	-3.43	47,576
MDE-NYC-MDE	3,782	2,008	2,069	2,183	2,896	3,798	4,129	4,417	1.55	25,282	3.21	24,495
BOG-ATL-BOG	8,550	4,306	4,841	4,860	5,743	8,352	9,661	9,461	3.32	55,774	14.68	48,635
BOG-SJU-BOG	1,355	534	604	705	520	747	903	702	0.25	6,070	-10.49	6,781
CTG-MIA-CTG	3,938	2,106	2,224	2,408	2,571	3,519	4,222	3,720	1.31	24,708	12.46	21,970
Resto	16,321	9,275	11,358	12,262	13,962	18,488	21,617	17,523	6.15	120,806	39.41	86,654
Europa	33,321	25,623	24,781	23,489	25,248	30,946	34,417	33,901	11.91	231,726	7.79	214,978
BOG-MAD-BOG	15,470	12,190	12,092	10,988	12,601	15,680	16,591	16,048	5.64	111,660	5.61	105,732
BOG-PAR-BOG	7,636	6,799	6,500	6,741	7,238	8,107	10,030	10,479	3.68	63,530	10.16	57,671
BOG-FRA-BOG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100	2,235
BOG-LON-BOG	4,615	2,395	2,668	2,535	1,950	2,581	3,308	2,818	0.99	22,870	4.7	21,844
Resto	5,600	4,239	3,521	3,225	3,459	4,578	4,488	4,556	1.6	33,666	22.44	27,496
Centro América	52,241	33,626	37,838	39,455	38,261	44,621	49,846	47,925	16.83	343,813	-5.91	365,403
BOG-SJO-BOG	8,361	4,909	5,432	6,402	6,652	8,073	8,827	8,278	2.91	56,934	-8.49	62,215
BOG-PTY-BOG	9,195	6,862	7,361	7,506	6,934	8,564	9,567	9,357	3.29	65,346	-3.08	67,421
BOG-MEX-BOG	7,834	5,376	5,785	6,283	6,413	7,428	8,567	7,691	2.7	55,377	4.75	52,864
CLO-PTY-CLO	4,117	2,175	2,826	2,905	2,741	2,808	3,714	4,012	1.41	25,298	4.63	24,178
MDE-PTY-MDE	4,068	2,579	2,949	2,777	2,651	3,373	3,465	3,486	1.22	25,348	4.15	24,337

(Continúa en la página 169)

ANEXO 5

Transporte regular de pasajeros internacionales por principales rutas												
Región y ruta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	PARTIC% AGO	ENE- AGO 2003	ENE-AGO VAR%	ENE-AGO 2002
	BAO-PTY-BAQ	1,703	1,337	1,496	1,331	1,214	1,429	1,450	1,407	0,49	11,367	1,58
BOG-SDQ-BOG	1,238	968	1,092	1,065	1,015	865	822	744	0,26	7,809	-22,75	10,109
Resto	15,725	9,420	10,897	11,186	10,641	12,081	13,434	12,950	4,55	96,334	-14,82	113,089
Islas Caribe	14,856	6,624	5,289	6,949	5,410	7,440	10,301	8,358	2,94	65,227	-23,24	84,979
BOG-AUA-BOG	3,066	1,266	1,068	1,561	1,068	1,553	2,405	1,826	0,64	13,813	-37,96	22,266
BOG-HAV-BOG	2,099	1,141	1,281	1,606	1,364	1,531	2,098	1,737	0,61	12,857	-19,49	15,970
BOG-CUR-BOG	1,611	469	469	752	455	555	718	500	0,18	5,529	-42,17	9,561
MDE-AUA-MDE	1,540	579	311	457	351	761	888	589	0,21	5,476	-1,42	5,555
CLO-AUA-CLO	1,224	791	385	479	366	429	768	876	0,31	5,318	1,1	5,260
RESTO	5,316	2,378	1,775	2,094	1,806	2,611	3,424	2,830	0,99	22,234	-15,67	26,367
Suramérica	67,023	52,160	57,285	61,418	62,846	63,916	68,022	67,024	23,54	499,694	3,05	484,899
BOG-CCS-BOG	14,860	9,698	10,177	12,576	12,425	14,277	16,841	16,110	5,66	106,964	-24,94	142,505
BOG-UIO-BOG	10,995	10,392	11,220	11,004	13,353	13,442	12,137	12,631	4,44	95,174	3,95	91,559
BOG-LIM-BOG	8,471	5,505	5,885	5,821	6,324	6,252	6,250	5,787	2,03	50,295	-11,93	57,105
BOG-BUE-BOG	4,161	3,628	3,722	4,401	3,944	3,557	3,614	3,624	1,27	30,651	90,27	16,109
BOG-SAO-BOG	3,884	3,209	3,481	3,910	3,532	3,395	3,879	4,150	1,46	29,440	10,18	26,721
BOG-SCL-BOG	4,806	2,903	3,872	4,058	3,118	3,286	4,360	3,582	1,26	29,985	52,61	19,648
MDE-CCS-MDE	969	788	753	922	958	1,289	1,287	1,469	0,52	8,435	-15,73	10,009
BOG-GYE-BOG	2,097	2,059	2,554	2,287	2,606	2,157	2,831	2,311	0,81	18,902	-9,13	20,801
Resto	16,780	13,978	15,621	16,439	16,586	16,261	16,823	17,360	6,1	129,848	29,28	100,442
TOTAL	298,544	186,486	200,477	211,596	219,136	268,002	300,253	284,761	100	1,969,255	0,52	1,959,056

Acumulado al mes de agosto, cifras provisionales para el 2003

* Bog-Fra-Bog, no tiene datos, ya que Lufthansa suspendió operaciones desde el 15 de enero de 2002.

ANEXO 6

Transporte regular de pasajeros y carga a nivel nacional e internacional															
Aeropuertos	Nacional							Internacional							
	Pasajeros			Carga (Tons)				Pasajeros			Carga (Tons.)				
	2003	2002	VAR.	2003	2002	VAR.	2003	2002	VAR.	2003	2002	VAR.	2003	2002	VAR.
Barranquilla	434,999	450,870	-3.52%	14,555	14,739	-1.25%	87,883	92,150	-4.63%	4,743	4,604	3.02%	230,430	201,333	14.45%
Bogotá	3,594,461	3,639,011	-1.22%	69,733	63,387	10.01%	1,275,610	1,304,577	-2.22%	00	00	-2.89%	14,185	15,351	-7.60%
Bucaramanga	293,001	330,553	-11.36%	1,635	1,427	14.58%	12,840	13,222	-2.89%	263	441	-40.36%	35	35	
Cali	1,044,908	1,030,915	1.36%	9,992	9,955	0.37%	219,128	209,306	4.69%	14,185	15,351	-7.60%	35	35	
Cartagena	574,410	591,884	-2.95%	5,924	4,227	40.15%	74,636	70,592	5.73%	263	441	-40.36%	35	35	
Cúcuta	167,574	196,888	-14.89%	902	655	37.71%	3,547	4,456	-20.40%	14,185	15,351	-7.60%	35	35	
Medellín	460,807	438,069	5.19%	1,958	2,511	-22.02%	40,443	45,754	-11.61%	263	441	-40.36%	35	35	
Pereira	258,729	285,045	-9.23%	922	943	-2.23%	40,443	45,754	-11.61%	263	441	-40.36%	35	35	
Rionegro	971,479	981,439	-1.01%	17,467	16,788	4.04%	218,965	195,397	12.06%	35,242	30,324	16.22%	21	21	
San Andrés	436,821	428,133	2.03%	4,239	4,207	0.76%	16,036	16,437	-2.44%	1,949,088	1,951,891	-0.14%	284,863	252,109	12.99%
Subtotal	8,237,189	8,372,807	-1.62%	127,327	118,839	7.14%	1,949,088	1,951,891	-0.14%	284,863	252,109	12.99%	1,085	243	346.50%
Otros	1,714,807	1,834,333	-6.52%	44,527	41,661	6.88%	20,167	7,166	181.43%	1,085	243	346.50%	285,948	252,352	13.31%
Totales	9,951,996	10,207,140	-2.50%	171,854	160,500	7.07%	1,969,255	1,959,057	0.52%	285,948	252,352	13.31%	1,085	243	346.50%

(1) Información acumulada al mes de agosto de 2003. cifras provisionales.

ANEXO 7

Agencias de viaje y participación a nivel local									
Nombre	Tot_Activ	Total_Pasivo	Patrim	Vtas_Ingresos	% Vtas	Util_Bruta	Util_Perdida		
Inversiones Turísticas Limitada	\$2,380,037,288	1116920413	\$1,263,116,875	\$2,264,345,875	18.842%	\$89,065,396	\$239,083,132		
Viajes Nirvana Limitada	\$1,046,639,048	832192486	\$214,446,562	\$1,148,638,287	9.558%	\$1,148,638,286	\$34,032,147		
Inversiones Fernández Soto y Cia. S. en C.S.	\$895,903,660	872218601	\$23,685,059	\$102,763,414	0.855%	\$19,171,193	\$19,171,193		
Inversiones Salazar Píllitos S. en C.S.	\$638,013,332	453467000	\$184,546,332	\$40,379,647	0.336%	\$4,835,673	\$0		
Pista Tours Limitada	\$623,343,604	217547682	\$405,795,922	\$404,138,445	3.363%	\$15,537,329	\$88,559,920		
Optima S. A.	\$519,562,805	290151244	\$229,411,561	\$466,157,105	3.879%	\$466,157,104	\$36,841,202		
Velas y Vientos S.a.	\$463,252,000	6453000	\$456,799,000	\$61,278,000	0.510%	\$61,277,999	\$41,686,001		
Viajes Tierra Mar y Sol Ltda	\$325,481,467	175681466	\$149,800,001	\$122,438,751	1.019%	\$122,438,750	\$26,500,001		
Didier Turismo E.U.	\$321,472,020	217861598	\$103,610,422	\$4,242,925,963	35.307%	\$430,302,841	\$29,928,683		
Bedoya Velasco y Cia Ltda	\$264,386,539	170885788	\$93,500,751	\$142,169,530	1.183%	\$6,222,762	\$36,851,958		
Pasaporte Al Mundo Viajes Ltda	\$261,606,000	205287000	\$56,319,000	\$239,481,000	1.993%	\$648,000	\$0		
Agencia de Viajes y Turismo Lunaire Sandlemente & Cia S. en C.	\$250,357,000	119869000	\$130,478,000	\$329,278,000	2.740%	\$1,745,000	\$1,745,000		
Viva Productos Turísticos Limitada Mayoreo y Representaciones	\$207,160,814	115922130	\$91,238,684	\$229,027,862	1.906%	\$229,027,861	\$20,070,808		
Representaciones Turísticas Sin Fronteras Limitada	\$198,292,947	161442853	\$36,850,094	\$229,738,865	1.912%	\$229,738,864	\$24,705,722		
Mana Travel Viajes & Turismo Ltda	\$189,381,604	154944890	\$34,436,714	\$64,322,000	0.535%	\$63,627,000	\$29,574,531		
Viajes L & M Ltda	\$186,089,000	77808000	\$108,281,000	\$96,533,000	0.803%	\$17,791,000	\$20,304,000		
Londono Jones y Rico S En C Simple	\$173,612,000	81645000	\$92,067,000	\$24,094,000	0.200%	\$0	\$6,333,000		
Franco Ojeda y Cia Limitada	\$173,599,930	137225930	\$36,374,000	\$21,256,000	0.177%	\$21,255,999	\$3,297,999		
Cruceiro Viajes E U	\$135,794,781	27552578	\$108,242,203	\$153,788,133	1.280%	\$153,788,132	\$26,469,159		
Agencia de Viajes y Excursiones Sale Tour & Cia Ltda	\$110,813,466	57378807	\$53,434,659	\$52,923,746	0.440%	\$28,973,665	\$38,832,941		
Ocampo de Ortiz Maria Irene	\$79,203,000	0	\$79,203,000	\$3,377,000	0.028%	\$3,376,000	\$203,000		
Unimundo Viajes y Turismo Ltda	\$78,217,000	1690000	\$76,527,000	\$2,930,000	0.024%	\$2,929,999	\$3,470,002		
R. y C. Euroamerican Travel Ltda	\$77,969,112	2291102	\$75,678,010	\$662,383,330	5.512%	\$39,743,000	\$7,889,100		
Morera Castillo Carlos Julio	\$70,667,929	50405562	\$20,262,367	\$36,506,600	0.304%	\$36,506,599	\$18,129,232		
Llano Mejía Sergio	\$41,366,597	14432115	\$26,934,482	\$49,812,995	0.415%	\$49,812,994	\$8,928,117		
Díaz Lizcano Rodrigo Alexis	\$41,042,504	36160067	\$4,882,437	\$63,082,490	0.525%	\$9,014,954	\$9,014,954		

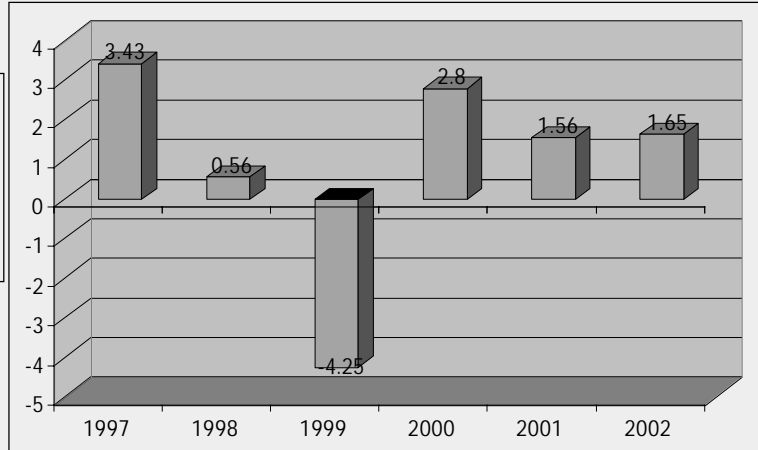
(Continúa en la página 172)

ANEXO 7

Agencias de viaje y participación a nivel local									
Nombre	Tot_Activ	Total_Pasivo	Patrim	Vtas_Ingresos	% Vtas	Utili_Bruta	Utili_Perdida		
Representaciones Turísticas Mundo y Mar Ltda	\$22,143,250	5915000	\$16,228,250	\$102,662,000	0.854%	\$1,479,888	\$4,228,250		
Gallego Gonzalez Jesus Octavio	\$21,752,063	12376901	\$9,375,162	\$27,087,397	0.225%	\$27,087,396	\$6,524,223		
Viatur Freddy Mena y Cia Ltda	\$20,010,000	0	\$20,010,000	\$1,458,000	0.012%	\$1,358,000	\$112,120		
C & M Viajes Ltda	\$17,327,406	9304153	\$8,023,253	\$9,210,954	0.077%	\$5,535,454	\$2,949,590		
Turismo Centenario Ltda	\$16,011,349	11387041	\$4,624,308	\$312,230,283	2.598%	\$312,230,282	\$9,088,308		
Rtc Representaciones Turísticas de Cali Ltda	\$16,000,000	7600000	\$8,400,000	\$25,350,000	0.211%	\$4,610,000	\$2,000,000		
Representaciones Turísticas Medina y Sepulveda E.A.T.	\$13,156,220	1484660	\$11,671,560	\$19,146,637	0.159%	\$763,511	\$986,382		
Centur Ltda	\$12,161,278	56935438	\$44,774,160	\$29,240,201	0.243%	\$29,240,200	\$19,995,965		
Celemín Cardenas Ingrid	\$7,976,544	11279464	\$3,302,920	\$927,632	0.008%	\$927,631	\$4,802,922		
Agencia de Viajes y Turismo delfines Tours Ltda	\$7,908,651	7524651	\$384,000	\$30,333,671	0.252%	\$4,710,139	\$1,616,000		
Zuluaga Castro Manuel Guillermo	\$7,332,208	4332208	\$3,000,000	\$70,854,406	0.590%	\$14,170,881	\$1,565,627		
Yundesco S En C	\$5,128,199	0	\$5,128,199	\$1	0.000%	\$0	\$871,801		
Representaciones Turísticas Editour Ltda	\$5,000,000	0	\$5,000,000	\$3,400,000	0.028%	\$150,000	\$2,470,000		
Alex Tours Limitada	\$5,000,000	5000000	\$0	\$5,000,000	0.042%	\$1,000,000	\$2,500,000		
Marín Osorio Hernando	\$5,000,000	0	\$5,000,000	\$20,000,000	0.166%	\$13,000,000	\$0		
Alzate Narváez Dora Leonor	\$2,000,000	0	\$2,000,000	\$11,000,000	0.092%	\$950,000	\$950,000		
Creditur Ltda	\$2,000,000	0	\$2,000,000	\$1	0.000%	\$0	\$16,820,000		
Sánchez Tejada Yolanda	\$2,000,000	0	\$2,000,000	\$3,000,000	0.025%	\$0	\$400,000		
García Avila Julian Jesus	\$1,700,000	200000	\$1,500,000	\$5,450,000	0.045%	\$3,650,000	\$3,650,000		
Mafia Castro Ivonne Viviana	\$1,700,000	0	\$1,700,000	\$6,100,000	0.051%	\$300,000	\$5,800,000		
Sandoval Garcés José Francisco	\$1,700,000	0	\$1,700,000	\$7,548,000	0.063%	\$109,231	\$109,231		
Delgado Arturo Gentil Amado	\$1,700,000	300000	\$1,400,000	\$17,600,000	0.146%	\$1,200,000	\$0		
Fajardo Diaz Liliana Janet	\$1,700,000	0	\$0	\$8,335,275	0.069%	\$1,975,438	\$0		
Colmenares Agudelo Brayan Andrés	\$1,500,000	0	\$1,500,000	\$20,000,000	0.166%	\$15,000,000	\$11,000,000		
Salinas Chacón José Roberto	\$1,500,000	769424	\$730,576	\$27,578,250	0.229%	\$4,002,100	\$411,748		
			\$4,862,403,546	\$12,017,282,746	100.000%				

ANEXO 8
Octavo Congreso Nacional de Agencias de Viajes PIB-Colombia.

Año	PIB
1997	3.43
1998	0.56
1999	-4.25
2000	2.8
2001	1.56
2002	1.65



COMENTARIOS SOBRE EL CASO

El caso muestra el ingreso de un recién graduado del programa Especialización en Administración a una empresa familiar dentro de un sector económico dinámico como el turismo, el cual se ve afectado por múltiples variables socioeconómicas como el poder adquisitivo de la sociedad, la cultura de los diferentes pueblos y su concepción del turismo, la violencia y la tendencia mundial a la globalización que empuja constantemente a la masificación de los proveedores de productos y servicios mediante alianzas estratégicas entre los diferentes participantes de la cadena de valor de un mismo renglón o de diferentes segmentos, con el fin de reducir costos y ser más competitivos y atractivos a los clientes.

El reto para este estudiante es grande pues debe establecer qué posición ha de asumir una pequeña agencia de viajes para subsistir en un medio altamente competitivo y dinámico como el sector turismo, el cual se ha visto recientemente afectado por crisis mundiales como el terrorismo y el alza en los combustibles. Sin embargo, las oportunidades dentro de este segmento son alentadoras si se saben aprovechar de la mejor forma, por lo cual nuestro estudiante debe identificar el nuevo rol de las agencias de viajes dentro de la cadena de valor de la industria del turismo, de tal forma que la pequeña agencia de viajes sea un negocio sostenible.

Los temas que cubre el caso, están relacionados con:

- Agencias de viajes.
- Turismo mundial.
- Empresas familiares.
- Transporte aéreo.

Los siguientes serían algunos de los objetivos pedagógicos del caso:

- Plantear a los estudiantes retos del quehacer del profesional en empresas familiares, donde la información es asimétrica.
- Fomentar en los estudiantes la creación de estrategias en planeación, que involucren indicadores de gestión.
- Conocer la estructura del sector turismo y la posición de las agencias de viaje dentro de la cadena de valor de esta industria.

Las siguientes son algunas de las inquietudes que genera el caso cuando se tiene una visión de futuro:

¿Qué papel desempeñarán las agencias de viaje dentro de la cadena de valor de la industria del turismo?

¿Cuál cree usted que será el futuro del ocio y del tiempo libre y cómo afectará esto a las organizaciones turísticas familiares de nuestro país?

¿Qué estrategia plantearían los estudiantes para afrontar el TLC dentro de una empresa turística familiar colombiana?

¿Cuál cree usted deberá ser el plan estratégico de la compañía y cuáles serían los indicadores de gestión?

¿Qué estrategia debe asumir la empresa según su posición competitiva y la atractividad de la industria del turismo?

Finalmente, el caso es un excelente instrumento para que un profesional pueda incursionar en actividades de consultoría en una industria dinámica y con grandes potencialidades de desarrollo local, regional, nacional e internacional.

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ
Profesor Universidad Icesi 